

KOMPETENCYJNY I ORGANIZACYJNY ROZWÓJ KADRY NAUKOWEJ W STANACH ZJEDNOCZONYCH I NA UKRAINIE: STUDIUM PORÓWNAWCZE

Rozprawy Społeczne, nr 2 (VI), 2012

Liliya Morska

Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny w Tarnopolu, Ukraina

Streszczenie: W niniejszej pracy autorka prezentuje propozycję strategicznej wizji wykorzystania rozwoju kadr naukowych do wprowadzenia zmian w kulturze ukraińskiego szkolnictwa wyższego, tak aby zbudować produktywne środowisko do nauczania i kształcenia się. Badanie przedstawiono w postaci studium porównawczego praktyk rozwoju pracowników dydaktycznych na Uniwersytecie Stanowym Michigan (MSU) (USA) oraz ukraińskich instytucji szkolnictwa wyższego. Przeprowadzono analizę modelu amerykańskiego uniwersytetu podczas krótkotrwałej wizyty badawczej, jak również zidentyfikowano najważniejsze praktyki, które należy wdrożyć na Ukrainie. Wynikiem badania są kluczowe wytyczne i zasady, których realizacja pozwoli na wdrożenie modelu MSU w ukraińskim środowisku edukacyjnym. Ponadto koncepcja autorki zakłada, że trudności wynikają nie tylko z braku funduszy, które umożliwiłyby ukraińskim uczelniom pomyślną realizację programu rozwoju kadry naukowej, ale związane są w dużej mierze z podejściem kadry akademickiej, które należy zmienić. Dlatego też kultura akademicka wymaga zmian. Powinna ona cechować się określonym i odpowiednim dla społeczeństwa ukraińskiego zabarwieniem. Badanie zwraca uwagę na znaczenie stworzenia konkretnie nakierowanego studium odnośnie tworzenia programów do wprowadzania w życie rzeczonych zmian w ukraińskich uczelniach, co będzie przedmiotem analizy w kolejnych artykułach naukowych autorki.

Słowa kluczowe: rozwój kadry naukowej i w zakresie organizacji, mentoring, konsultacje, styl zarządzania, programy z zakresu orientacji, równowaga w karierze zawodowej

To przytrafia się nam wszystkim.

Uczymy całymi latami, zazwyczaj tego samego przedmiotu, i choć na bieżąco śledzimy odkrycia naukowe w swojej dziedzinie, wiele z tego co robimy na zajęciach staje się rutyną.

Często nie zastanawiamy się nad pełnioną przez nas rolą pracowników naukowych ani też nad tym, kim są nasi studenci.

Pracujemy na swoich wydziałach, a studenci po prostu spełniają stawiane przed nimi wymogi edukacyjne lub kończą swoje specjalizacje, biorąc udział w zajęciach, które prowadziliśmy już wielokrotnie.

I chociaż prowadzenie zajęć sprawia nam przyjemność, a studenci dostają dobre oceny, z końcem każdego semestru nie zwiększa się nasza wiedza o nas samych jako wykładowcach ani też o zmieniających się potrzebach studentów.

*Richard Del Guidice,
wykładowca i kierownik w Instytucie Nauk Politycznych,
Uniwersytet Stanu Nowy Jork
Potsdam*

Wstęp

Umiejętności wymagane w XXI wieku to nie tylko przelotna moda, ale jednoznacznie określone kompetencje i postawy, które studenci muszą umieć efektywnie stosować i wdrażać w praktyce po opuszczeniu murów uczelni. Umiejętności, o których mowa, wskazują, iż aby z sukcesem stawić czoła wymagającym programom kształcenia w szkołach wyższych, wyzwaniem kariery zawodowej oraz sile roboczej współzawodniczącej i współpracującej na arenie światowej, współczesne szkoły muszą włożyć więcej wysiłku w dostosowanie nauczania do wymogów otaczającej nas rzeczywistości. To oraz inne powiązane zadania stanowią pewne obciążenie dla kadry naukowej, której przypada rola "producentów" tychże umiejętności. Aby sprostać potrzebom w tym zakre-

sie, pracownicy akademicy różnego szczebla stają twarzą w twarz z koniecznością ciągłego i trwałego rozwoju, wpisanego w ramy efektywnej i społecznie istotnej działalności zawodowej.

Dlatego też kwestia rozwoju kadry naukowej (RKN) na otwartym, nowoczesnym i cieszącym się powodzeniem uniwersytecie stanowi jedno z głównych centrów zainteresowania z punktu widzenia pomyślności instytucji edukacyjnej.

Według wiodących badaczy w dziedzinie RKN (DeZure, Chism, Sorcinelli, Cheong, Ellozy, Holley, Kazem, i Atrushi 2012, s. 26), został poczyniony ogromny krok naprzód w postrzeganiu roli centrów RKN przez amerykańskie szkoły na szczeblu college'u i uniwersytetu – od świadczenia przez nie usług edukacyjnych pojedynczym osobom po realizację inicjatyw z udziałem wielu ośrodków akademickich

na rzecz promowania innowacji pedagogicznych, reformy i reorganizacji programu nauczania, modelu oceniania, pracy interdyscyplinarnej, ponownych akredytacji oraz szkoleń z doskonalenia kompetencji przywódczych i organizacyjnych.

RKN to szerokie i złożone zagadnienie, ale niezależnie od obranych w tym zakresie priorytetów, przedmiotem niniejszego badania jest zjawisko, które wymaga od obecnej i przyszłej kadry naukowej identyfikacji jej potrzeb, oraz formułuje konkretne strategie wychodzące naprzeciw szansom i wyzwaniom związanym z karierą akademicką. Dotyczy to nauczycieli na całym świecie, bez względu na ich miejsce zamieszkania, obywatelstwa czy pochodzenia, ani też rodzaju placówki edukacyjnej (państwowa lub prywatna) oraz jej misji i celów.

W niniejszym opracowaniu rozwój zawodowy zdefiniowano jako rozwój, samodoskonalenie oraz instytucjonalne zarządzanie kadrami (naukowymi) lub pracownikami każdego szczebla, w odniesieniu do ich zadań i obowiązków wynikających z funkcji wykładowcy i menedżera w sektorze szkolnictwa wyższego. Z tego też względu rozwój zawodowy (lub naukowy) rozumiany jest w jego szerszym znaczeniu jako rozwój akademicki (O. Zuber-Skerritt, 1992, s. 145).

Chociaż w ostatnich latach piśmiennictwo dotyczące rozwoju zawodowego wzbogaciło się o wiele nowych materiałów, wciąż można usłyszeć głosy wyrażające pogląd, iż problem ten ma wiele oblicz i pomimo wielu publikacji wciąż nie może znaleźć swojego celu. Do tej pory nie organizuje się praktyk przed rozpoczęciem pracy dla nauczycieli akademickich. Mają oni do wyboru albo dobrowolne kursy doskonalenia zawodowego (tylko w krajach, takich jak USA i Kanada oraz rozwiniętych krajach Europy), uznawane zazwyczaj za część programów rozwoju kadr, albo brak jakichkolwiek formalnych rozwiązań.

E. Roe rozróżnia cztery postawy członków kadry naukowej względem programów rozwoju zawodowego: 1) osoby, które nie chcą ich ani dla siebie, ani dla innych; 2) osoby, które nie chcą ich dla siebie, ale akceptują ich dostępność dla innych, tj. osób, które zechcą z takich programów skorzystać; 3) pracownicy wstępnie deklarujący zainteresowanie takimi programami, ale ostatecznie nie biorący w nich udziału; 4) osoby, które aktywnie uczestniczą w programach rozwoju zawodowego (Roe, 1986).

Bez względu jednak na postawę dominującą w danej instytucji, na ogół zakłada się, iż rozwój pociąga za sobą zmiany na lepsze. Dlatego też należy przeanalizować, a następnie wdrożyć na Ukrainie najlepsze związane z rozwojem praktyki, aby wprowadzić korzystne zmiany do systemu edukacyjnego tego młodego i nadal rozwijającego się państwa.

Obszar i metody badań

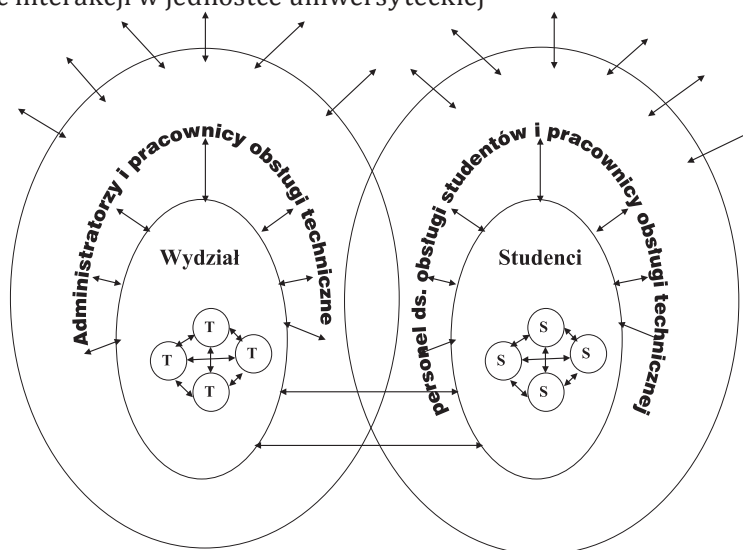
Instytucje edukacyjne, a uniwersytety w szczególności, to złożone placówki zapewniające studentom możliwość zdobycia nowej wiedzy, umiejętności i kompetencji. Aby sprostać temu zadaniu, uniwer-

sytety potrzebują wykwalifikowanych nauczycieli mogących wykazać się szeroką wiedzą i zaangażowaniem. Tak więc głównymi uczestnikami procesu kształcenia uniwersyteckiego są studenci i nauczyciele (wykładowcy). Należy jednak uwzględnić o wiele więcej czynników, które wpływają na ten proces i stanowią o jego niezakłóconym przebiegu, atrakcyjności i efektywności. Dotyczy to także osób odpowiedzialnych za planowanie i zarządzanie procesem kształcenia (administratorzy i pracownicy obsługi technicznej), którzy wraz z wykładowcami tworzą uniwersytet będący niepowtarzalnym ciałem z charakterystycznymi dla niego wewnętrznymi relacjami i interakcjami. Co więcej, interakcja na poziomie wykładowca-student (jak również wykładowca-wykładowca) jest skomplikowanym procesem. W odróżnieniu od komunikacji z maszyną lub komputerem, obejmuje ona stosunki międzyludzkie, co w ogromnym stopniu wpływa na proces nabywania wiedzy przez studentów.

Aby uniwersytet pozostawał konkurencyjny na tle stałych zmian społecznych, musi on odpowiednio reagować na bodźce zewnętrzne (poprzez działania pomocowe w społeczności lokalnej) (Rys. 1). Duża liczba strzałek odpowiada mnogości wariantów interakcji między studentami (S) a nauczycielami akademickimi (N), i dalej z pracownikami obsługi technicznej i społecznością lokalną. Wszystkie te interakcje pokazują, jak złożoną strukturę ma uniwersytet, podkreślając tym samym potrzebę realizacji wydarzeń i działań służących wspieraniu procesu kształcenia w tak rozbudowanej instytucji.

Rozumiejąc tę potrzebę, pracownicy uniwersytetów zaczęli zakładać rozmaite grupy interesu, ośrodki, związki, stowarzyszenia oraz inne formy organizacji, starając się podjąć współpracę na rzecz rozwiązania problemów, które trapią szkolnictwo wyższe. Jedną z takich organizacji stała się założona w 1976 r. Sieć Rozwoju Zawodowego i Organizacyjnego w Szkolnictwie Wyższym (Professional and Organizational Development Network in Higher Education, POD). Autorka oparła się na definicji celów działalności RKN sformułowanej przez POD, uznając, iż jest ona najbardziej dokładna i przejrzysta w kontekście jej rozumienia RKN oraz tego, jak powinno być ono realizowane na Ukrainie.

Zgodnie z definicją POD, rozwój kadry naukowej obejmuje działania skupiające się w pierwszej kolejności na poszczególnych członkach kadry jako wykładowcach uczestniczących we wspieraniu rozwoju studentów. Drugi motyw przewodni RKN ujmuje członków kadry jako naukowców i specjalistów, i obejmuje działania, takie jak planowanie kariery zawodowej i doskonalenie szeregu umiejętności naukowych. Trzeci obszar RKN odnosi się do członków kadry jako indywidualnych osób i dotyczy działań mających na celu zwiększenie zadowolenia z życia, np. programów wspierających dobre samopoczucie pracownika, kształtujących umiejętności interpersonalne, zarządzanie stresem i czasem oraz szkoleń z zakresu asertywności (Gillespie 2002).

Rysunek 1. Złożoność interakcji w jednostce uniwersyteckiej

Rozwój procesu kształcenia ma na celu zwiększenie efektywności poszczególnych członków kadry – a tym samym instytucji, w których pracują – poprzez skupienie się na kursach, programie nauczania i kształceniu studentów. Nauczyciele należą do zespołów ds. planowania i reorganizacji, współpracując z ekspertami z dziedziny planowania i ewaluacji procesu kształcenia, w celu uzgodnienia strategii dotyczących programu nauczania i kursów akademickich oraz procesów wymaganych do realizacji założonych celów (Gillespie 2002).

Rozwój organizacyjny skupia się na strukturze i procesach organizacyjnych danej instytucji i jej oddziałów. Służy on skutecznemu wspieraniu funkcji organizacyjnych, z korzyścią dla pracy nauczycieli i studentów. Szkolenia z zakresu kompetencji przywódczych dla kierowników wydziałów, efektywne stosowanie procesów grupowych, przegląd i aktywna realizacja deklaracji programowej, wdrażanie procesów zmian organizacyjnych oraz zarządzanie instytucją - to przykłady zagadnień wchodzących w zakres rozwoju organizacyjnego (Gillespie 2002).

Omówione w dalszej części doświadczenia z realizacji programów RKN opierają się na obserwacjach własnych autorki oraz programie uczestnictwa w RKN wdrażanym na wielu uczelniach z całej Ukrainy.

Doświadczenie autorki obejmujące 5 lat studiów oraz 12 lat w roli wykładowcy na ukraińskich uczelniach pozwala jej stwierdzić, iż Zarządzanie Wydziałami Uniwersyteckimi w zakresie RKN uważano do tej pory za kwestię, która powinna mieć zarządzana samodzielnie, a zatem ograniczać się do następujących opcji:

- 1) Raz na 5 lat uczestnictwo w kursach doskonalenia zawodowego, z reguły w formie stażu (nie urlopu naukowego, jak to ma miejsce w różnych college'ach amerykańskich) w innej niż uczelnia macierzysta placówce. Związane z tym koszty powinny być pokrywane przez dany wydział. W ramach tej procedury pracownicy wydziału wybierają najbliższy college lub uniwersytet, najlepiej w swoim mieście rodzinnym (aby

ograniczyć wydatki). Nie byłoby to złe rozwiązanie, gdyby zasady goszczenia „pracowników naukowych na stażu” na uniwersytecie docelowym nie były tak niejasne i niedoprecyzowane. W rzeczywistości pracownik dydaktyczny szukający możliwości rozwoju zawodowego nie jest mile widziany w instytucji goszczącej z uwagi na niedostępność działań pomocowych, znacznego obciążenia pracą w ukraińskich placówkach szkolnictwa wyższego (oraz w innych obszarach związanych z edukacją) – wynoszącego rocznie od 500 (profesorowie zwyczajni) do 1000 lub więcej godzin (młodszy pracownicy naukowcy), z czego 80% to godziny dydaktyczne – oraz inne ograniczenia (pokusy wykorzystania „cennego” czasu wolnego do nadrobienia nawału zadań wynikłego wskutek obciążenia pracą). Taki rodzaj aktywności oczywiście w żaden sposób nie przekłada się na rozwój zawodowy.

- 2) Seminarium organizowane „raz na jakiś czas” (zazwyczaj raz w roku) dla pracowników wybranych przez administrację uczelni, poświęcone tematyce ustalonej również przez administrację.
- 3) Wymóg, by raz do roku wziąć udział w co najmniej jednej konferencji naukowej. Również w tym przypadku pokrycie ewentualnych kosztów leży w gestii wydziału (przy czym występują niewielkie różnice między uczelniami – niektóre z nich zwracają koszty podróży w obrębie kraju, ale większość nie oferuje nawet tego, nie wspominając już o możliwości wyjazdów za granicę). Sytuacja wygląda wówczas podobnie, jak w przypadku omówionym wcześniej: wybrana zostaje placówka położona najbliżej macierzystej instytucji, która jednak nie zawsze odpowiada obranym celom rozwoju zawodowego. Skutek jest taki, że rzadko (o ile w ogóle) odbywa się to z korzyścią dla końcowych odbiorców pracy kadry naukowej – studentów.

W obliczu tak dramatycznej wręcz sytuacji wielu pracowników dydaktycznych doświadcza wypalenia zawodowego, niczego nie osiągając i zostawiając studentów skonsternowanych i pełnych wątpliwości co do przydatności i możliwości zastosowania wiedzy nabytej na studiach. To z kolei prowadzi do niskiej frekwencji i nikłej wiedzy wśród studentów, czego odzwierciedleniem są słabe wyniki w nauce.

Są jednak wykładowcy, którzy rozumieją znaczenie kształcenia ustawicznego i czynią wszystko, co w ich mocy, by wyjść naprzeciw wymogom stawianym przez współczesnych studentów odnośnie stałego poszerzania wiedzy i umiejętności. Wykorzystują oni wszelkie dostępne na Ukrainie możliwości (które niemniej są bardzo ograniczone, a przy tym wymagają znacznych nakładów czasowych), poświęcając na to własne środki i starając się uczestniczyć w międzynarodowych konferencjach. I to właśnie takie osoby stanowią filar ukraińskiego systemu szkolnictwa wyższego i nie pozwalają mu zupełnie upaść.

W celu podsumowania analizy zarysu polityki RKN na Ukrainie, konieczne wydaje się rozpoznanie jego ogólnych cech:

1. Niesystematyczność i fragmentaryczność.
2. Ograniczony wybór.
3. Niedostępność.
4. Znaczne obciążenie kosztami.
5. Narzucenie RKN odgórnie i nieprzychylnie dla RKN nastawienie kadry naukowej.

W celu poprawy polityki RKN w ukraińskich placówkach szkolnictwa wyższego sugeruje się znalezienie możliwości przekształcenia działań RKN na takie, które będą:

1. Systematyczne i systemowe.
2. Wystarczające, z wielością wyboru.
3. Dostępne dla wszystkich pracowników dydaktycznych.
4. Generujące mniejsze koszty/opłacalne.
5. Zalecane i atrakcyjne dla kadry naukowej, a nie narzucone odgórnie.

Aby zlokalizować potencjalnie skuteczne działania na rzecz korzystnych zmian w RKN, należy przeanalizować najlepsze praktyki międzynarodowe. Przykładem takich praktyk mogą być doświadczenia Uniwersytetu Stanowego Michigan. Poniżej zamieszczono wnioski z badania zarządzania RKN przeprowadzonego w tej amerykańskiej placówce szkolnictwa wyższego, z uwzględnieniem teoretycznych podstaw modeli RKN, które pomyślnie wdrożono.

Uniwersytet Stanowy Michigan, położony przy Cedar River w East Lansing, został założony w 1855 r. na mocy legislatury stanowej. Uprzedni Rolniczy College Michigan (Michigan Agricultural College) uzyskał prawa uniwersyteckie w 1955 r. (jak podaje strona internetowa uczelni). Jako uniwersytet powstały w systemie Land Grant, w 2005 r. obchodził on 150-lecie istnienia. Obecnie placówka ta oferuje kształcenie ponad 46 000 studentów, zatrudniając przeszło 5 000 pracowników dydaktycznych i naukowych oraz ok. 6 300 pracowników obsługi technicznej.

Ten pionierski, amerykański uniwersytet oparty na systemie Land Grant rozpoczął działalność jako odważny eksperyment, który zdemokratyzował szkolnictwo wyższe oraz przyczynił się do szerszej obecności nauki i edukacji w codziennym życiu. Ten rewolucyjny pomysł stał się dla innych wzorem do naśladowania (strona internetowa uczelni). Uniwersytet skupia 17 college'y, które oferują około 200 programów studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz studiów zawodowych, jak również ponad 270 programów studiów zagranicznych w ponad 60 krajach. Uniwersytet może pochwalić się zbiorami bibliotecznymi obejmującymi blisko sześć milionów pozycji.

Około 1500 pracowników dydaktycznych (jedna trzecia całej kadry) uczestniczy w międzynarodowych programach badawczych i edukacyjnych oraz pracach społecznych. Uniwersytet współpracuje z ponad 210 instytucjami międzynarodowymi oraz 25 centrami, instytucjami i organami o charakterze międzynarodowym.

Dzisiaj Uniwersytet Stanowy Michigan jest jedną z 20 największych amerykańskich placówek badawczych (18. miejsce w rankingu US News and World Report) i należy do instytucji odnoszących największe sukcesy na świecie. Skupia naukowców i wykładowców znanych w kraju i za granicą, jak również zróżnicowaną społeczność oddanych studentów i wykładowców. Uczelnia zapewnia kształcenie, pozwala zgłębiać wybrane zagadnienia i dokonywać odkryć naukowych, umożliwia nabycie umiejętności pracy w grupie i kompetencji przywódczych, udostępnia innowacje oraz inspiruje i daje poczucie siły we własne możliwości. Aby sprostać tym wszystkim zadaniom, pracownicy dydaktyczni powinni dysponować wachlarzem umiejętności i kompetencji, których tuż po ukończeniu studiów mogą jeszcze nie posiadać. Dlatego też nowi i obecni pracownicy muszą wypełnić lukę pomiędzy posiadaną a dostępną wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami. Na szczęście nie muszą tego robić na własną rękę. W ramach uniwersytetu działa specjalna jednostka akademicka - Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej, które oferuje wiele form aktywności, działając w przekonaniu, że pracownicy dydaktyczni zasługują na wsparcie i że należy im zapewnić szansę realizacji ich potrzeb związanych z rozwojem i karierą zawodową. Oznacza to, że MSU posiada centralny ośrodek (według klasyfikacji typów programów proponowanej przez Sieć Rozwoju Zawodowego i Organizacyjnego w Szkolnictwie Wyższym: programy prowadzone przez komitet wydziałowy, programy prowadzone przez osoby indywidualne, centralne ośrodki, zdecentralizowane ośrodki) - Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej, które jest jednostką kadry administracyjnej zatrudniającą specjalistów odpowiedzialnych za działania rozwojowe.

Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej podlega administratorowi i prorektorowi ds. akademickich. Kieruje nim Deborah DeZure, zastępca administratora ds. rozwoju organizacyjnego i kadry naukowej oraz pięciu innych pracowników

wydziału wraz z kilkoma stażystami i pracownikami obsługi technicznej. Biuro współpracuje ze swoją Radą Doradczą składającą się z osób, które pełnią na uczelni różne funkcje akademickie i administracyjne. Analizując dokładniej listę członków Rady Doradczej, zauważymy, że ma tam swoje przedstawicielstwo większość college'ów uniwersytetu, jak również inne stanowiska z działu wsparcia akademickiego. Oznacza to, że skoordynowane starania Biura ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej nakierowane są na realizację celów korzystnych dla pracowników wszystkich wydziałów MSU. Ponadto istotna część działań Biura służących zapewnieniu wsparcia w zakresie różnych wyzwań zawodowych realizowana jest wraz z innymi zespołami akademickimi uniwersytetu (m.in. Ośrodek do spraw Międzynarodowych, Ośrodek ds. Studiów i Programów Międzynarodowych, Biuro ds. Budżetu i Planowania, Biuro ds. Działań Pomocowych i Zleceń, Biuro Usług Akademickich).

Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej świadczy usługi w pięciu wybranych, najważniejszych dziedzinach, zestrabajując swoje działania z misją uniwersytetu: 1) rozwój kadry naukowej i procesu kształcenia; 2) rozwój kompetencji organizacyjnych i przywódczych; 3) orientacja; 4) budowanie wspólnoty; 5) stypendia i badania.

Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej buduje swoją działalność w oparciu o następujące założenia (DeZure 2012):

- 1) Pracownicy dydaktyczni i administratorzy służą na wsparcie rozwoju zawodowego, w ramach pełnionych przez siebie ról i obowiązków związanych ze szkolnictwem wyższym;
- 2) Niewiele osób już na początku pracy w szkolnictwie wyższym posiada wszystkie umiejętności wymagane do realizacji założonych celów;
- 3) Zmiany następują nieprzerwanie. Ciągłym zmianom ulegają również oczekiwania co do uzyskiwanych wyników. Rozwój zawodowy jest ważnym sposobem pomocy pracownikom dydaktycznym i administratorom w zaspokajaniu tych stale zmieniających się potrzeb.

Przy określaniu kwestii, którymi należy się zająć oraz priorytetów, które należy ustalić, program RKN ma większe szanse powodzenia, jeżeli zaplanowano go jako bezpośrednią odpowiedź na sprawy dotyczące wszystkich zainteresowanych – kadry naukowej, asystentów, administratorów i studentów (Gillespie 2002). Deborah DeZure oraz prowadzone przez nią biuro rozumieją tę ważną kwestię proponując następujące, dostępne programy.

I. Programy dla kadry naukowej.

1. Orientacja:

- Pomoce: kursy wideo dostępne na stronie internetowej uniwersytetu; istotne łączy (wewnętrzne i zewnętrzne), w tym materiały dodatkowe, wytyczne, podręczniki itp.;
- Wydarzenia: wymagane i opcjonalne. Należy tutaj wspomnieć, iż usługi integracyjne zaprojektowano nie tylko dla nowozatrudnio-

nych pracowników naukowych, ale również osób w połowie kariery zawodowej, starszych wykładowców i tych zatrudnionych na stałe. Praktykuje się to w oparciu o przekonanie, iż ludzie na różnych odcinkach kariery powinni posiadać „większą świadomość tego, co ich czeka – dokonać oceny tego, co osiągnęli w życiu – czy kontynuować lub zaprzestać działań czy też coś zmienić?” (DeZure 20012).

2. Rozwój kadry naukowej i procesu kształcenia. Tutaj mamy do czynienia z dwoma rodzajami usług: 1) rozwój kadry naukowej kładzie nacisk na podnoszenie kompetencji dydaktycznych członków wydziału; 2) rozwój w zakresie kształcenia skupia się na studentach i dotyczy podnoszenia jakości zajęć i programu nauczania:

- Pomoce: 1) kurs wideo pt. „Materiały internetowe dot. nauczania”, kosztowny produkt stworzony przez firmę Epigeum; 2) internetowe pomoce instruktazowe na 18 różnych tematów (Uczniowie, a uczenie się; Planowanie programu nauczania/ kształcenia; Nauczanie z wykorzystaniem nowoczesnych technologii; Metody nauczania; Organizacja pracy ze studentami i etyka akademicka; Ocenianie; Dokumentacja i ewaluacja jakości kształcenia, oraz wiele innych (strona internetowa biura).

- Publikacje drukowane: podręczniki (Podręcznik corocznej kontroli wyników; Podręcznik ds. ponownego mianowania, awansów i etatu stałego).

- Wydarzenia: 1) Seminaria i warsztaty nt. rozwoju kształcenia (na jesień 2012 r. zaplanowano siedem seminariów typu „Lilly seminar” i warsztatów na szereg tematów oraz dziesięć innych wydarzeń prowadzonych przez ekspertów z i spoza kampusu). Zaangażowanie zewnętrznych gospodarzy seminariów i warsztatów wyraźnie pokazuje, na jak szeroką skalę zakrojone są działania zespołowe realizowane przez Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej; 2) wydarzenia wielodniowe: Instytut wiosenny nt. kształcenia w college'ach, wycieczki regionalne dla kadry naukowej, których celem są działania pomocowe i promocja zaangażowania wśród lokalnej społeczności; 3) spotkania towarzyskie dla kadry naukowej; 4) grupowe programy rozwoju w zakresie kształcenia (po ich ukończeniu uczestnicy otrzymują certyfikaty) mające stworzyć akademicki „rdzeń” uczelni tj. grupę osób, które będą rozpowszechniać swoją wiedzę i zarządzać procesem zmian w instytucji.

- Konsultacje (dobrowolne, bezpłatne, poufne). Biuro postanowiło oddzielić ten aspekt swojej działalności od procesów decyzyjnych dotyczących personelu. Kategoria ta obejmuje konsultacje, coaching/mentoring, usługi.

3. Rozwój kompetencji organizacyjnych i przywódczych. Ta część działalności Biura ds. Rozwoju

Organizacyjnego i Kadry Naukowej skupia się na strukturze instytucji i relacjach pomiędzy jej jednostkami. Polityka w tym zakresie kształtowana jest w oparciu o założenie, że pracownicy na każdym szczeblu organizacji mogą być liderami. „Liderem można być i bez tytułu” (DeZure 2012). Brany pod uwagę jest również model kompetencji przywódczych składający się z czterech elementów (samorientacja, kompetencje globalne i ogólne, przywództwo nad innymi, przywództwo nad organizacją).

- Źródła: filmy zamieszczone w Internecie; odnośniki do stron internetowych;
- Wydarzenia: zajęcia poświęcone kwestii rozwoju kompetencji przywódczych, zajęcia grupowe dotyczące przywództwa

II. Programy dla asystentów obejmują różne zasoby w Internecie, broszury, podręczniki, a także zajęcia i warsztaty stworzone specjalnie po to, by pomagać tym pracownikom uniwersytetu w prowadzeniu zajęć dydaktycznych.

III. Programy dla administratorów:

- Orientacja: 1) zasoby: filmy zamieszczone w Internecie i odnośniki do materiałów dotyczących rozwoju w zakresie kształcenia; 2) zajęcia i warsztaty poświęcone rozwojowi organizacyjnemu i przywódczemu; 3) programy grupowe dotyczące przywództwa.
- Publikacje drukowane: podręcznik nt. mentoringu dla kadry naukowej; podręcznik nt. wyszukiwania pracowników dydaktycznych. Dobrym przykładem sposobu wprowadzania programów dla pracowników administracyjnych przez Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej jest warsztat dla nowych pracowników administracji uczelni pt. „Dążenie do doskonałości w kwestiach przywódczych i administracyjnych”, który odbył się 6-7 sierpnia 2012 r. Podczas tego trzydniowego warsztatu pracownicy administracyjni otrzymali szansę zapoznania się z polityką uniwersytetu poprzez współpracę i udział wszystkich podstawowych jednostek dydaktycznych uniwersytetu. Oferta na jesień 2012 r. dla pracowników administracyjnych na MSU obejmuje 10 seminariów i warsztatów.

IV. Programy dla studentów.

Pomimo faktu, iż wszystkie uprzednio wymienione działania mają na celu poprawę procesów nauczania i uczenia się na uniwersytecie, co korzystnie wpływa na satysfakcję ze studiowania odczuwaną przez studentów, istnieją programy stworzone specjalnie z myślą o studentach. Posiadają oni silną reprezentację we wszystkich akademickich jednostkach uniwersytetu (Biuro Studentów i Naukowców Międzynarodowych, Biuro Studiów Zagranicznych, Międzynarodowy Ośrodek MSU, związek MSU i wiele innych). Wspomniane oraz inne jednostki organizują dla studentów wiele wydarzeń. Konferencja „Nauka za granicą”, która odbyła się 2 listopada

2012 r., to tylko jeden z przykładów.

Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej prowadzi szereg przydatnych działań w celu zapewnienia wsparcia dla kadry naukowej, starając się, by odpowiadały one istniejącym potrzebom, a także były atrakcyjne i realizowane na czas. Przykładem takich działań są ankiety dla kadry naukowej i administratorów przeprowadzane raz na dwa lata. Za pomocą ankiet określa się potrzeby związane z rozwojem kadry naukowej, które później służą za kryteria wyboru wydarzeń, usług oraz tematów do programów RKN.

Biuro dokonuje również samooceny w zakresie skuteczności proponowanych wydarzeń i usług oraz ich wpływu na doskonałość w nauczaniu i lepsze wyniki studentów. Sprawozdanie ewaluacyjne jest następnie umieszczane na stronie internetowej uniwersytetu, a dostęp do niego ma cała społeczność uniwersytecka. Dzięki temu cała polityka RKN jest przejrzysta i atrakcyjna, a na jej kształt ma wpływ cała społeczność.

Po przeanalizowaniu dostępnych pomocy internetowych przygotowanych przez Biuro ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej na MSU, jak również publikacji, a także po wielu rozmowach z Deborah Dezure i innym pracownikami Biura, zgromadziliśmy zadowalającą ilość informacji, które umożliwiły określenie następujących zasad, na których usługi Biura powinny się opierać:

1. Zapewnienie daleko idącego wsparcia dla obecnych pracowników dydaktycznych w sferze nauczania, badań oraz usług świadczenia pomocy (obszary te bierze się pod uwagę podczas oceny wyników kadry naukowej uniwersytetu, a następnie wykorzystuje do awansów i śledzenia systemu etatów stałych).
2. Angażowanie kadry naukowej w wolontariat.
3. Uwzględnianie sugestii zmian i konstruktywna samokrytyka.
4. Realizowanie przejrzystej polityki oraz procedur samooceny.
5. Realizowanie i rozpowszechnianie misji uniwersytetu.
6. Dostępność dla wszystkich pracowników dydaktycznych; zaleca się jednak wprowadzenie warunków uczestnictwa w poszczególnych programach.
7. Współpraca na poziomie uniwersyteckim i krajowym.
8. Konsekwencja – odpowiednie i bieżące wdrażanie rezultatów.

Porównując omówioną charakterystykę polityki RKN na uniwersytetach ukraińskich z zasadami działania Biura ds. Rozwoju Organizacyjnego i Kadry Naukowej MSU, łatwo dostrzec, że stanowią one wzajemne przeciwieństwo. Pozwala to założyć, iż branie dobrego przykładu z MSU przez ukraińskie uniwersytety oraz wzięcie pod uwagę przedstawionych elementów teoretycznych działania RKN może pozwolić na wyeliminowanie przeszkód w dziedzinie RKN oraz na znalezienie rozwiązań obecnych problemów.

Komentarz

Inwestycje w rozwój kadry naukowej może przynosić wielkie korzyści instytucjom kształcenia wyższego. Motywowanie pracowników dydaktycznych do zdobywania nowej wiedzy i stosowania nowych metod nauczania wpływa na zmianę prowadzenia nie tylko pojedynczych kursów, gdyż pozawala potencjalnie zmienić wszystkie kursy prowadzone przez daną osobę. Rozwój kadry naukowej to jedyna droga do wprowadzenia długotrwałych zmian programowych.

Inicjatywy rozwoju kadry naukowej prowadzą również do innego rodzaju zmian instytucjonalnych. Wykładowcy zaczynają dostrzegać wartość zróżnicowanej społeczności studenckiej. Naciskają na pozyskanie nowych pracowników, którzy wzbogacą doświadczenie uniwersytetu w zakresie różnorodności. Wciąż pracują na rzecz zmian programowych w przedmiotach powszechnie obowiązujących oraz w przedmiotach, które nauczane są tylko na ich wydziałach.

Konieczność opracowywania i wdrażania skutecznych i owocnych programów i usług RKN jest wciąż aktualna i ma kluczowe znaczenie. MSU okazał się być tutaj idealnym przykładem godnym naśladowania. Wprowadzając gruntowne zmiany i przekształcenia, należy jednak głęboko zastanowić się nad tym, w jaki sposób tego dokonać w warunkach uniwersytetów ukraińskich, jak wdrożyć tam działania w zakresie RKN, które będą sprawdzały się podobnie jak Stanach Zjednoczonych. Należy przy tym rozważyć korzyści i ryzyko negatywnych zmian w środowisku nauki dla studentów i kadry naukowej.

Aby doszło do zasadniczej zmiany na ukraińskich uniwersytetach, na jej rzecz muszą pracować wszyscy liderzy, a sam proces wprowadzania zmian musi zostać starannie zaplanowany. W warunkach uniwersyteckich za liderów powinno się uważać członków zarządu, prorektorów, dziekanów, przewodniczących oraz osób piastujących kierownicze stanowiska w poszczególnych wydziałach. Takie podejście zwiększy szansę na wpływ i powodzenie zmian.

- 1) Realizacja sugerowanego planu strategicznego dotyczącego programu RKN na ukraińskich uniwersytetach może przynieść następujące rezultaty:
- 2) Uczelnia pokaże, że zależy jej na indywidualnym podejściu do członków swojej społeczności akademickiej: działania RKN nie będą postrzegane jako środek administracyjny, lecz jako inicjatywa wsparcia;
- 3) Poprawienie wydajności poszczególnych pracowników dydaktycznych poprzez lepszą efektywność nauczania, co umożliwi docelową zmianę polegającą na kładzeniu większego nacisku na to, co uczniowie wnoszą z zajęć, a nie na zakres materiału zrealizowany przez wykładowców (Gillespie, 2002); przyczyni się to również do poprawy nastawienia kadry naukowej do nauczania oraz zwiększy zadowolenie studentów i wykładowców z zajęć prowadzonych w ramach poszczególnych kierunków i kursów;

Adekwatna i odpowiednio szybka diagnoza problemów uczelni oraz poszukiwanie ich rozwiązania poprzez objaśnienie kwestii dotyczących współpracy jednostek uczelni, a także usprawnienie komunikacji i konstruktywnej dyskusji pomiędzy nimi, wyjaśnienie jej celów i misji – wszystko to poprawi nastrój panujący na uczelni, pozytywnie wpływając na satysfakcję z wykonywanej pracy i zwiększając efektywność nauczania.

Wnioski

Podejmując próby wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań w zakresie RKN, pracownicy dydaktyczni powinni niezmiennie kierować się następującymi zasadami:

1. Systematyczność.
2. Współpraca we wszystkich możliwych sferach życia uniwersyteckiego.
3. Otwarcie na inicjatywy.
4. Dobrowolność uczestnictwa członków kadry naukowej.
5. Różnorodna i bogata oferta.
6. Zasadność i aktualność planowanych działań.
7. Spełnienie potrzeb kadry naukowej.
8. Wsparcie zamiast kontroli.
9. Ciągła poprawa jakości.
10. Przejrzystość procedur i rezultatów.

Przestrzeganie powyższych zasad, wprowadzenie najlepszych praktyk MSU, zrealizowanie nowych i rozsądnych pomysłów sprawi, że ukraińskie uniwersytety staną się zrównoważonymi i efektywnymi ośrodkami rozwoju zawodowego dla kadry naukowej, co odbędzie się z korzyścią dla społeczeństwa, które zasilone będzie w studentów – przyszłych silnych obywateli – posiadających potrzebne w danym okresie umiejętności i kompetencje oraz gotowych do zmierzenia się z wyzwaniami przyszłości. Jeżeli chodzi o ukraińskie uczelnie, to środki finansowe nie stanowią tutaj problemu (choćby tych nigdy za wiele), problemem jest za to nastawienie kadry naukowej, i właśnie w tym obszarze należy dążyć do zmian.

Ponieważ prowadzone badania w żadnej mierze nie wyczerpują jeszcze omawianego tematu, istnieje potrzeba dalszego zgłębiania kwestii kształtowania pozytywnego nastawienia pracowników dydaktycznych do RKN i uświadamiania bogactwa możliwości rozwoju w sferze dydaktycznej, jakie oferuje, a także jego kluczowego znaczenia w kontekście nauczania. Kluczowe znaczenie ma udzielanie wsparcia i możliwości rozwoju ludziom posiadającym wizję, zaangażowanie, czas, energię i chęć przejęcia wiodącej roli w tworzeniu, rozwijaniu, realizowaniu i ocenianiu usług RKN na uczelni. Aby znaleźć takich ludzi, a co ważniejsze – zainspirować pozostałych członków kadry naukowej – należy dokonać zmian w kulturze uniwersyteckiej. W związku z tym konieczne są dalsze badania, które pozwolą odnaleźć sposób na dokonanie takiej zmiany – na zachęcenie pracowników dydaktycznych do przyjęcia, i utrwalenia w sobie,

radykalnie innego podejścia do rozwoju kariery jako ugruntowanego w RKN procesu opartego na świadomym rozwoju i samomotywacji.

Literatura:

1. DeZure, D. (2012). *Professional Development for Faculty, Academic Staff and Academic Administrators at Michigan State University: Focus on Faculty and Instructional Development. Presentation at MSU-China Scholarship Council – Higher Education Administration Workshop*. MSU, East Lansing, MI. October 2, 2012.
2. DeZure, D., Chism, N., Sorcinelli, M.D., Cheong, G., Ellozy, A., Holley, M., Kazem, B., & Atrushi, D. (2012). *Building International Faculty Development Collaborations: The Evolving Role of American Teaching Centers*. *Change*, May/June, 2012.
3. Gillespie, K.H. and Associates (2002). *A Guide to Faculty Development: Practical Advice, Examples, and Resources*. Bolton, Anker Publishing Company, Inc. Massachusetts.
4. Roe, E. (1986). *Practical reform an utopian vision – the dialectic of development?* In J.Jones and M.Horsburgh (eds) *Research and Development in Higher Education*. HERDSA, Sydney, 18-28.
5. Zuber-Skerritt, O. (1992). *Professional Development in Higher Education: A Theoretical Framework for Action Research*. Cogan Page, London.
6. Office of Faculty and Organizational Development Website www.fod.msu.edu
7. Michigan State University Website www.onthebanks.msu.edu

UNIVERSITY FACULTY AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE USA AND UKRAINE: A COMPARATIVE STUDY

Social Dissertations, Issue 2 (VI), 2012

Liliya Morska

Ternopil National Pedagogical University, Ukraine

Summary: In the paper the author's strategic vision of how to use faculty development in changing the culture of Ukrainian higher education so that to create productive teaching and learning environment has been suggested. The investigation has been presented as a comparative study of faculty development practices at Michigan State University (USA) and a number of Ukrainian higher institutions. The analysis of the model of an American university has been carried on-site during a short-term research visit and the most relevant and needed practices to be implemented in Ukraine have been identified. The results of the investigation are the key guidelines and principles to be undertaken to make the integration of MSU model into Ukrainian educational environment possible. The author's idea also implies that it's not only the resources and funding that a Ukrainian university lacks on the way to successful FD program launching, but it's more of the attitudinal reason that needs to be mended in the mind of university faculty. Thus a change in academic culture should take place. This culture should possess specific and appropriate for Ukrainian society coloring. The research, in its turn, triggers the importance of constructing specifically directed study on creating programs for bringing the mentioned changes to life at a Ukrainian university which will be the object of investigation in further scientific papers of the author.

Key words: faculty and organizational development, mentorship, consultation, managerial style, orientation programs, career balance

*It happens to all of us.
We teach for years, basically in the same areas and while we keep up to date in our field,
much of what we do in our classes becomes routine.
We often don't think a lot about our roles as faculty members or about who our students are.
We are members of departments and students in our classes are simply satisfying general education
requirements or completing their majors by taking classes we've taught many times before.
We enjoy the classes, student evaluations are good, and we end our semesters with very little
awareness of ourselves as teachers or of the changing needs of our students.*

*Richard Del Guidice,
Professor and Chair, Department of Politics,
State University of New York at Potsdam*

Introduction

XXI century skills are not just a passing fad; they are a clear outline of skills and attitudes that students must be able to effectively apply and actively integrate into their lives when they leave their school experience. The skills being identified indicate that in order to successfully face rigorous higher educa-

tion coursework, career challenges and a globally competitive and collaborative workforce, XXI century schools must work harder to align classroom learning will real world environment. This and the other related tasks impose a burden on the faculty who are supposed to be the main "producers" of the mentioned skills. To meet such needs of students university teachers and professors are faced with the necessary requirement to their efficacious and meaningful professional activity, which is continual and persistent development.

Thus, the issue of Faculty Development (FD) at a responsive, modern and successful university is seen as one of the key focuses of an institutional well-being.

According to the leading researchers in the field of FD (DeZure, Chism, Sorcinelli, Cheong, Ellozy, Holley, Kazem, & Atrushi 2012, p.26), there has been a huge leap in the perception of FD centers' roles in American colleges and universities, being expanded from just providing instructional support for individuals to cross-campus initiatives to promote pedagogical innovation, curriculum reform and re-design, assessment, interdisciplinary work, re-accreditation, and leadership and organizational development training.

FD is a broad and complex topic, but no matter what is placed in the priority in this activity, the issue under our investigation is a phenomenon which engages current and future faculty in identifying

their needs and provides specific strategies to navigate the challenges and opportunities of an academic career. This is relevant to all educators on the global scale irrespective of their geographical location, national or ethnic peculiarities, form of ownership (state or private), mission and goals.

In our paper, professional development is defined as the development, self-development and institutional management of faculty (or academic) staff at all levels with reference to their activities and responsibilities as teachers and managers in higher education. Thus professional (or faculty) development is understood in its wider meaning of academic development (O.Zuber-Skerritt, 1992, p.145).

The literature on professional development has increased enormously for the last couple of years, but there still is a point of view that this issue is many faceted and in spite of numerous publications it is still looking for a sense of direction. As yet, there is no pre-service training for teachers in higher education. The only alternatives are voluntary in-service training (in some countries, like the USA, Canada, and some highly developed European states), which is generally referred to as staff development, or no formal arrangements at all.

E.Roe distinguishes four kinds of staff attitude towards professional development: 1) there are teachers who do not want academic staff development, either for themselves or for others; 2) there are staff who do not want it for themselves but tolerate its availability for others who might benefit from the process; 3) there are those who in theory espouse enthusiasm for some development, but do not actually participate in it; 4) there are those academics who actively who actively engage in development (Roe, 1986).

But no matter what kind of attitude is prevailing at a particular institution, the generally accepted point of view in all sources is that development implies change for the better. Thus its best practices should and must be studied and then implemented in Ukraine for bringing better changes into the sys-

tem of education of a young and developing state.

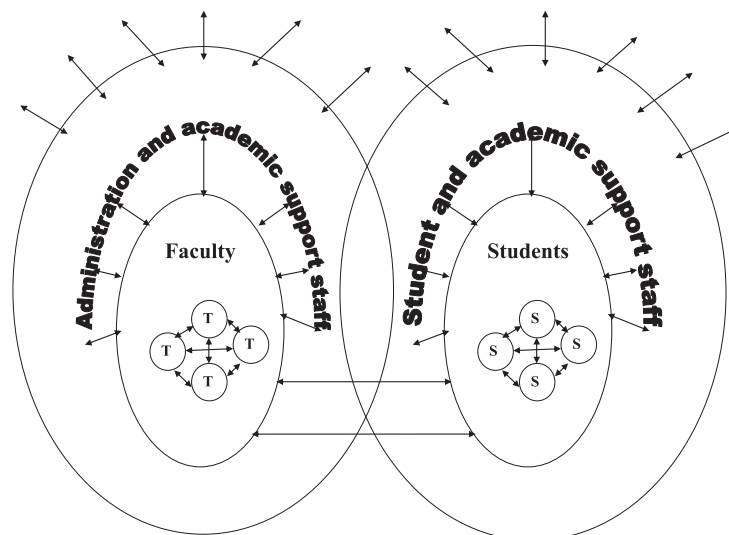
Materials and methods of investigation

Educational institutions, universities in particular, are complex establishments providing opportunities for students to gain new knowledge, skills and competences. To do this, universities need competent, knowledgeable and proactive teachers. Thus, the main participants of university education process are students and teachers. But there are a lot more things behind this process to be considered so that it can be smooth, desirable and productive. There are designers and managers of education (administrators and academic support staff) who together with teachers constitute the university as a unique body with typical of it inner and intra relations and interactions. Moreover, teacher-student (as well as teacher-teacher) interaction is a complex process; unlike machine/ computer communication, it involves human relationship which has a great impact on the student learning process.

Furthermore, for the university to be competitive in our ever-changing society there should be appropriate response to the input from the outside (the outreach community) (Fig.1). Plentiful amount of arrows shows the multiple variants of interaction between students (S) and university teachers (T) and then the support staff and the outreach community. All these interactions emphasize the idea of university complexity, and thus a necessity to practice events and activities to support the educational process in such a complicated unit.

Feeling such a necessity the university faculty started creating a variety of interest groups, associations, centers, societies, to name but a few, trying to collaborate for finding the best possible solutions to the ongoing problems in higher education. One of such became the Professional and Organizational Development Network in Higher Education (POD), founded in 1976. We took the definition of FD activ-

Figure 1. Complexity of university unit interaction.



ity purposes as identified by POD, since we found such definition the most precise and clearest in connection to our understanding of FD and how it should be practiced in Ukraine.

As envisioned by POD, FD encompasses activities that focus on individual faculty members first as teachers engaged in fostering student development. A second theme in FD focuses on faculty members as scholars and professionals and involves such tasks as career planning and development of various scholarly skills. A third area of FD addresses faculty members as persons, and involves activities that enhance a person's well-being such as wellness management, interpersonal skills, stress and time management, and assertiveness training (Gillespie 2002).

Instructional development strives to enhance individual faculty members' – and their institutions' – effectiveness by focusing on courses, the curriculum, and student learning. Instructors serve as members of a design or redesign team, working with instructional design and evaluation specialists, to identify course or curriculum strategies or processes appropriate to achieving stated outcome goals (Gillespie 2002).

Organizational development focuses on the organizational structure and processes of an institution and its units. This development seeks to help the organization function in an effective and efficient way to support the work of teachers and students. Leadership training for department chairpersons; effective use of group processes; review, revision, and active use of the mission statement; implementing organizational change processes; and institution governance are representative topics that fall within the purview of organizational development (Gillespie 2002).

The experience of FD programs as discussed below is based on the general author's observation and FD program participation at a number of Ukrainian universities located throughout the country.

Having a 5-year experience of being a student plus 12-year experience of teaching at Ukrainian universities, we can state that Academic Department Management in terms of FD issue has so far been considered as something that should be self-managed, thus is generally reduced to the following possible options:

- 1) Once a five-year period participation in professional development activities which are usually practiced as an "internship" (but not a sabbatical leave, as practiced in a variety of types by American colleges) at other than home university educational institutions. Such endeavours should be done at the faculty's own financial expense. As a result, the faculty members choose the closest college or university, preferably in their home town (to decrease the amount of money spent). This would be not a bad option unless the whole policy of hosting "a faculty on internship" at the target univer-

sity was so vague and unspecified. What actually happens is that a faculty member seeking professional development opportunities is not welcome at the hosting institution due to the absence of outreach activity, large amount of workload generally practiced at Ukrainian higher educational establishments (as well as other schooling domains) – varying from 500 (for Full-Professor position) to 1000 hours or even more (for Junior Faculty Position) a year, with about 80 % of that amount for classroom teaching hours – and other hindrances (such as being under pressure of temptation to use "precious" free time to catch up with a pile of tasks waiting to be done because of huge academic overload). Such kind of activity naturally results in zero contribution to professional development.

- 2) "Once in a blue moon" seminar (usually one seminar per year) for the selected faculty members (selected by the administration of the university) on the topic again chosen by the administration.
- 3) Annual requirement to participate at least in one scientific conference. This is also left for faculty's own financial responsibility (with insignificant differences among universities – some would provide reimbursement for national travel expenses only, but the majority wouldn't do even that, let alone the possibility of travelling internationally). The outcome is approximately similar to the previous case: a person chooses the closest to home institution venue with not always the best desirable goals for professional development, which would rarely (but usually never) be beneficial for the final consumers of faculty development activity – students.

As a result of such drastically hopeless situation, a lot of the staff members burn out professionally, having reached nothing and leaving the students in dismay and doubts of the usefulness and further applicability of their university education. This fact, in its turn, leads to poor student attendance and knowledge and skill evaluation records.

There are though a handful of life-long-learning conscious teachers who would do their best to meet the needs of constantly knowledge and skill demanding generation of students, thus engaging in those possibilities available in Ukraine (but having a very limited choice of options; moreover, spending a lot of time and efforts to find those), wasting half of their family budgets, and striving hard to get a chance of participating in some international events. Actually, such educators comprise the pillars of Ukrainian higher education system and prevent it from total collapsing.

To summarize the analysis of the outline of FD policy in Ukraine, it seems necessary to identify its overall characteristic features as follows:

1. Unsystematic and fragmentary.

2. Scarce and insufficient.
3. Inaccessible.
4. Cost-burdening.
5. Imposed from the top but unwelcome by the faculty.

In order to improve FD policy at Ukrainian higher educational institutions we suggest that there should be found possible solutions of how to transform FD activities into:

1. Systemic and systematic.
2. Sufficient, with plentiful choices.
3. Accessible for all faculty members.
4. Less cost-burdening/ cost-effective.
5. Suggested and attractive for the faculty rather than imposed by requirements.

To search for and find the possible and effective action steps on the way to successful FD policy transformation it is essential to look at best international practices. The Michigan State University (MSU) experience may serve as one of them. The following are the findings based on the on-site investigation of FD management at the mentioned above American educational institution with prior theoretical background on successful models of FD.

Located on the Cedar River in East Lansing, Michigan, MSU was founded in 1855 by an action of the State Legislature. The former Michigan Agricultural College became a University in 1955 (MSU website). As a land-grant university, in 2005 it celebrated its 150th anniversary and currently hosts over 46 000 students, over 5 000 faculty and academic staff and about 6300 support staff employees.

The US pioneer land-grant university, MSU began as a bold experiment that democratized higher education and helped bring science and innovation into everyday life. The revolutionary concept became a model for others to follow (MSU website). The University comprises 17 colleges within which there are about 200 programs for undergraduate, graduate and professional study; more than 270 study abroad programs on all continents in more than 60 countries. Library collection can boast of approaching six million volumes.

About 1500 faculty members (which constitutes a third of a total number) are involved in international research, teaching, and service work. The University has more than 210 partnerships with international institutions, and more than 25 internationally focused centers, institutes and offices.

Today MSU is one of the 20 top biggest American research universities (18th place by US News and World Report rank), as well as one of the most successful in the world, home to nationally and internationally recognized scholars and educators, a diverse community of dedicated students and teachers. The university provides teaching, exploration and discoveries, collaboration and leading skills, innovations and inspiration and empowerment. In order to do that the university faculty should be equipped with lots of skills and competencies which are not always sufficient after gaining their higher educa-

tion. Thus new and current faculty members need to bridge the gap between the available and the lacking knowledge, skills and competencies. They don't do that on their own. There is a special Office as a university academic unit – the Office of Faculty and Organizational Development (F&OD) – which provides a variety of activities, holding a belief that all the faculty staff deserves support and should be given a lot of choices to meet their professional and career needs. This means that MSU has a centrally located center (according to the classification of program types suggested by POD Network in Higher Education: Faculty Committee Run Programs, Programs Run by a Single Individual, Centrally Located Centers, Decentralized Centers) – F&OD Office, an administrative staff unit staffed by professionals responsible for development activities.

F&OD Office is within the expertise of the Provost and the Vice President for Academic Affairs. The Office is headed by Deborah DeZure, Assistant Provost for Faculty and Organizational Development, and 5 other faculty members with a few interns or supportive staff employees. The Office collaborates with its Advisory Board comprised of the members holding different administrative and academic positions at the university. If we take a closer look at the current membership list of the Advisory Board, we'll notice that they represent the majority of university colleges, as well as some other positions in the academic support division of the university. It means that the coordinative efforts of F&OD Office are directed to beneficial goals accomplishment for all the faculty members at MSU.

Furthermore, a good deal of F&OD Office activities directed to providing support to various faculty career challenges are managed in collaboration with other academic units of the university (International Center, Office of International Studies and Programs, Office of Planning and Budgets, University Outreach and Engagements, Office of Academic Services, to name but a few).

The Office of F&OD clearly provides services in five selected most important domains, aligning all its activities with MSU mission: 1) Faculty and Instructional Development; 2) Organizational and Leadership Development; 3) Orientations; 4) Community Building; 5) Scholarship and Research.

FOD Office builds its activity bearing in mind the following assumptions (DeZure 2012):

- 1) Faculty and administrators deserve professional development support as the endeavor to fulfill all of their roles and responsibilities in higher education;
- 2) Few people come into higher education with all the skills they will need to succeed;
- 3) Change is constant. Expectations for performance change. Professional development is one important way to help faculty and administrators meet those ever changing needs.

In determining issues to address and priorities to set, FD program stands a better chance if it is

designed in direct response to the concerns of all constituencies – faculty, teaching assistants, administrators, students (Gillespie 2002). Deborah DeZure and her Office understand this important issue suggesting the following available programs.

- I. Programs for the faculty.
1. Orientation:
 - Resources: video courses available on the university web-site; relevant links (both internal and external) including handbooks, guidelines, toolkits, etc.;
 - Events: required and optional. It is important to mention here that orientation services are designed not only for newly recruited faculty but for mid-career, senior and tenure system teachers as well. This is practiced on the basis of a belief that people at different stages of their career path should have “a bit of more sense of what is ahead of them – something like reassessing their life – continue, stop or change?” (DeZure 2012).
2. Faculty and Instructional Development. Here two types of services take place: 1) faculty development emphasizes improving the teaching skills of individual faculty members; 2) instructional development puts emphasis on the students by improving the course and the curriculum:
 - Resources: 1) video course “Online Modules on Teaching”, an expensive product produced by Epigeum; 2) online instructional resources on 18 various topics (Learners and Learning; Curriculum/ Instructional Design; Teaching with Technology; Teaching Methods; Classroom Management and Academic Integrity; Assessment; Documenting and Evaluating Teaching and a lot more (FOD website).
 - Printed publications: toolkits (Annual Performance Review Toolkit; Reappointment, Promotion, and Tenure Toolkit).
 - Events: 1) Instructional development seminars and workshops (for fall 2012 there are 7 Lilly seminars and workshops available on a variety of topics and 10 other events moderated by both on-campus and off-campus experts). The involvement of external seminar and workshop hosts clearly illustrates extensive collaborative efforts as practiced by FOD Office at MSU; 2) multi-day events: Spring Institute on College Teaching; Regional Tours for faculty to support outreach and engagement with communities; 3) faculty social gatherings; 4) instructional development cohort programs (with certificates upon completion) aiming at preparing the academic core of the university, the people who will later disseminate their knowledge and manage the change process in the institution.
 - Consultations (voluntary, free, confidential). The Office has built a firewall between this activity and personnel decision-making processes. Such events include: consultations, coaching/mentoring, services.
3. Organizational and Leadership Development. This part of FOD Office activity focuses on the institution’s structure and the relationships among its units. The policy in this respect is built on the assumption that people at all levels of an organization can be leaders. “You don’t have to have a title to be a leader” (DeZure 2012). The model of Leadership Competencies consisting of 4 components (leading yourself, global and general competencies, leading others, leading the organization) are also counted here.
 - Resources: online video; online links;
 - Events: leadership development seminars, leadership cohort programs.
- II. Programs for teaching assistants include a variety of online resources, booklets, handbooks, as well as some seminars and workshops specially designed to help this type of university staff facilitate in teaching.
- III. Programs for administrators:
 - Orientation: 1) resources: online video and links on faculty and instructional development; 2) organizational and leadership development seminars and workshops; 3) leadership cohort programs.
 - Printed publications: faculty mentoring toolkit; faculty search toolkit.

A good example of how F&OD Office implements programs for administrators is a workshop for new academic administrators “Developing Leadership and Administrative Excellence”, held on 6-7, 14 August, 2012.. During three days of the workshop the administrators got a chance to be aware of the university policy by collaboration and participation of all core academic units of the university. In general, for the fall 2012 there is a possibility for university administrators at MSU to participate in 10 seminars and workshops.
- IV. Programs for students.

Apart from the fact that all previously mentioned activities are aimed at improving the teaching and learning process at the university which benefits the students’ study need satisfaction, there are some programs especially designed for the students. They have a strong representation in all academic units of the university (Office of International Students and Scholars, Office of Study Abroad, MSU International Center, MSU Union, to name but a few). A variety of events is organized just for the students by the mentioned and other university units. “Learning Abroad” conference, scheduled for November 2, 2012, is one of those.

To ensure relevancy, attractiveness and timely provision of support for the faculty, F&OD Office has a number of activities that come in handy. These are once a two-year period surveys for faculty and administrators. The surveys define FD needs of the

university staff members, and such findings are later used as one of the criteria for selection of events, services and topics for FD programs.

The Office also conducts self-evaluation procedure on the effectiveness of the suggested events and services, and the impact produced on teaching excellence and enhancement of student learning. This assessment report is then posted on the university website for campus community accessibility, thus making the whole policy of FD transparent, attractive, interactive, and responsive.

Having analyzed available on-line resources provided by the Office of F&OD at MSU as well as its publications, and also having had numerous talks with Deborah Dezure and the other staff in the Office, we have obtained a well-rounded bulk of information on the basis of which it is possible to identify the following fundamental principles in the delivery of services provided by the Office:

1. Providing profound support to the current faculty members in the domains of teaching, research and outreach services (the areas being taken into account while assessing the faculty performance at the university and then used for promotion and tenure system tracking).
2. Engaging faculty in voluntary participation.
3. Being responsive and reflective.
4. Practicing transparent policy and self-assessment procedures.
5. Fulfilling and promoting realization of the university mission.
6. Accessibility for all the faculty members; though eligibility for specific programs and services being advisable.
7. Collaboration on the university and national levels.
8. Consistency, relevant and up-to-date application of the outcomes.

The comparison of earlier mentioned features of FD policy at Ukrainian universities and the principles which guide the activity of F&OD Office at MSU clearly illustrates their opposite character. This gives us the right to assume that following the patterns of FD positive experience at MSU by Ukrainian universities and taking into account the outlined theoretical background issues of FD policy might eliminate the obstacles in the realm of FD and help find solutions to existing problems.

Discussion

Investments in faculty development, however, pay large dividends across institutions. Engaging a faculty member in new scholarship and pedagogy changes more than a single course; it potentially alters all the courses a faculty member might teach. Faculty development is also the only way to make lasting curricular change.

Faculty development initiatives also lead to other kinds of institutional change. Professors begin to realize the value of a diverse student body. They press

for new hires that might expand the campus' expertise on diversity. They continue to work for curricular changes both in general education courses and in their own departmental majors programs.

The necessity for introduction of elaboration of effective and productive FD programs and services is topical and crucial. MSU proved to be a perfect example to be followed in this respect, though application of fundamental transformations and changes should be considered profoundly, taking into account national and regional peculiarities and circumstances for American-like FD activities implementation at Ukrainian universities, weighing the benefits and risks of negative change effects on the learning environments for the students and the faculty.

If major and fundamental change at a Ukrainian university is to occur all leaders must be working together toward that change, and the process must be carefully planned. Leaders should be understood to include board members, vice-rectors, deans, chairpersons, and faculty leaders. Such policy will increase the potential for impact and success.

Implementation of the suggested strategic plan for FD program at Ukrainian universities will possibly bring the following outcomes:

- 1) Demonstration of the university's concern for the individual: FD activities will not be perceived as an arm of administration, but an initiative for support;
- 2) Improvement in the productivity of individual faculty members through improvement of their teaching effectiveness which will facilitate the focused change with more emphasis on what students learn and less on what the teachers cover (Gillespie, 2002); this will also lead to improvement of faculty attitudes toward teaching, increase in faculty and student satisfaction with courses and programs;
- 3) Relevant and timely diagnosis of the university's problems and search for their salvation by means of clarification of relationships, enhancement of communication and feedback among units, clarification of the university goals and mission; this will improve the university climate which will add up to job satisfaction and increase teaching effectiveness.

Conclusions

Overall, the educators should still stick to the following key guiding principles while trying to bring about any innovative procedures in the field of FD:

1. Systematic approach.
2. Collaboration on all possible levels of university life.
3. Initiative welcoming.
4. Voluntary participation on the part of the faculty.
5. Diversity and variety of choices.
6. Topicality and relevancy interest areas.

7. Satisfaction of faculty's needs.
8. Support rather than control.
9. Continuous quality improvement.
10. Transparency of procedures and results.

If these principles are to be followed, best practices of MSU are to be implemented, new healthy and important are ideas are to be realized, Ukrainian universities will grow into sustainable and effective centers for faculty to develop professionally, thus bringing about the best benefits for the society, providing it with students – future powerful citizens – with the up-to-date skills and competences and readiness to face the challenges of the future. It's not the resources and funding that a Ukrainian university lacks on the way to successful FD program launching (though such would never be extra), but it's more of the attitudinal reason that needs to be mended in the mind of university faculty.

As the current study is still far from being conclusive, we understand that further investigation should be carried out into the problem of creating positive personal attitudes of the faculty members towards the crucial necessity of meaningful and productive participation in a great variety of FD options. It is critical to "foster and grow" people who have the vision, commitment, time, energy, desire to take the lead in creating, developing, maintaining, and evaluating FD services of the university. To find such people, and more importantly – have the rest of the faculty follow their lead, a change in academic culture should take place. Thus further studies must be undertaken to find the ways how to do that – to incite and inculcate the faculty for a totally different approach to career building, self-conscious and inner-incentive grounded FD process. Such will be the focus of our study in further research.

References:

1. DeZure, D. (2012). *Professional Development for Faculty, Academic Staff and Academic Administrators at Michigan State University: Focus on Faculty and Instructional Development. Presentation at MSU-China Scholarship Council – Higher Education Administration Workshop*. MSU, East Lansing, MI. October 2, 2012.
2. DeZure, D., Chism, N., Sorcinelli, M.D., Cheong, G., Ellozy, A., Holley, M., Kazem, B., & Atrushi, D. (2012). *Building International Faculty Development Collaborations: The Evolving Role of American Teaching Centers. Change, May/June, 2012*.
3. Gillespie, K.H. and Associates (2002). *A Guide to Faculty Development: Practical Advice, Examples, and Resources*. Bolton, Anker Publishing Company, Inc. Massachusetts.
4. Roe, E. (1986). *Practical reform an utopian vision – the dialectic of development?* In J. Jones and M. Horsburgh (eds) *Research and Development in Higher Education*. HERDSA, Sydney, 18-28.
5. Zuber-Skerritt, O. (1992). *Professional Development in Higher Education: A Theoretical Framework for Action Research*. Cogan Page, London.
6. Office of Faculty and Organizational Development Website www.fod.msu.edu
7. Michigan State University Website www.onthebanks.msu.edu