

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

І. М. Андрощук

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ
КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ
УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ:
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД**

Монографія

Луцьк
АКВА ПРІНТ
2018

УДК 378.4(438):378.091.12-057.212

А 66

*Схвалено і рекомендовано до друку вченою радою
Державного вищого навчального закладу
«Університет менеджменту освіти» НАПН України
(протокол № 1 від 24 січня 2018 р.)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Євтух М. Б., доктор педагогічних наук, професор, дійсний член (академік) НАПН України, головний науковий співробітник відділу історії педагогіки Інституту педагогіки НАПН України;

Галус О. М., доктор педагогічних наук, професор, проректор із наукової роботи Хмельницької гуманітарної академії;

Тимошко Г. М., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

Вуйцік Вальдемар, доктор хабілітований, професор, інженер, директор Інституту електроніки та інформаційних технологій Люблінської політехніки.

Андрощук І. М.

А66 Управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі: системний підхід : монографія / Ірина Миколаївна Андрощук. – Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. – 332 с.

ISBN 978-617-7543-04-5

У монографії проаналізовано і схарактеризовано системний підхід до управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі. Розкрито концептуальні засади моделювання системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, представлено методичні рекомендації щодо впровадження цієї системи та робочу програму курсу «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі».

Дослідження адресовано керівникам і професорсько-викладацькому складу закладів вищої освіти України та всім, хто займається дослідженням проблем управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищої школи.

УДК 378.4(438):378.091.12-057.212

© Андрощук І. М., 2018

ISBN 978-617-7543-04-5

© ДВНЗ «УМО» НАПН України, 2018

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ..	18
1. 1. Стратегії розвитку університетів Республіки Польщі.....	18
1. 2. Стратегічне управління професійним розвитком викладачів польських університетів.....	27
1. 3. Позитивний досвід системи управління професійним розвитком викладачів університетів Республіки Польщі	39
Висновки до розділу 1	49
Список бібліографічних посилань	53
Розділ 2. ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ ЯК ОСНОВА ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ....	56
2.1. Компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту і супровід їх професійного зростання	56
2.2. Умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів	65
2.3. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі та їх професійна кар'єра	74
Висновки до розділу 2	83
Список бібліографічних посилань	90

Розділ 3. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА САМОУПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ	94
3.1. Шляхи і форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.....	94
3.2. Управління професійним розвитком дидактичних працівників кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.....	105
3.3. Самоменеджмент професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.....	111
3.4. Цифрові технології підтримки процесів самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі	126
Висновки до розділу 3	139
Список бібліографічних посилань	144
Розділ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ	148
4.1. Загальна характеристика моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів	148
4.2. Методика здійснення дослідження.....	160
4.3. Методичні рекомендації для керівного і професорсько-викладацького складу вітчизняних університетів щодо управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України.....	182
Висновки до розділу 4	207
Список бібліографічних посилань	214

Розділ 5. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	215
5. 1. Розвиток наукового потенціалу викладачів кафедр менеджменту як одна з умов стратегічного розвитку кафедри	215
5.2. Індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту як продуктивна технологія планування їх професійного зростання задля забезпечення високої якості освіти.....	224
Висновки до розділу 5	234
Список бібліографічних посилань	240
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	243
ГЛОСАРІЙ.....	249
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	256
ДОДАТКИ	295

Монографія присвячена
*доктору педагогічних наук, професору,
дійсному члену (академіку) Національної
академії педагогічних наук України
Віктору Васильовичу ОЛІЙНИКУ,
мудрому Вчителеві, Наставнику
і Науковому консультанту,
глибокошанованому Науковцеві
й неперевершеній Особистості*

ВСТУП

Швидкі процеси демократизації, глобалізації, європейської інтеграції та потреб суспільства, ринку праці щодо компетентних мобільних фахівців вимагають системних трансформацій вищої освіти. Успішне функціонування держави, її економічного розвитку значною мірою залежить від того, чи система вищої освіти сформує у випускників необхідні сучасному працедавцеві цінності та компетентності: відповідальність, цілеспрямованість, глибокі знання з фаху і здатність їх використовувати на практиці, підприємливість, уміння приймати швидкі та ризиковані рішення, працювати в команді, використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології.

Науково-педагогічні працівники – це фахівці, від яких неабияк залежить якість надання освітніх послуг у закладах вищої освіти та, відповідно, якість підготовки студентів. Авторитет професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти будується на трьох базових площинах: *знання предмета; вміння передати ці знання*, тобто зацікавити, стимулювати до пошуку додаткової інформації та її креативного аналізу, формулювання власних суджень і логічних висновків; *особистісні якості та цінності*.

Лише той викладач, який постійно працює над собою і вдосконалює свій професійний рівень, може стати прикладом для студента, взірцем до наслідування й об'єктом поваги як студентів, так і колег.

Вагому роль у вирішенні даних питань відіграє система управління професійним розвитком викладача університету як цілеспрямовано організована взаємодія суб'єктів освітнього процесу, що скерована на розвиток педагогічного, наукового, творчого, особистісного потенціалу викладачів і впливає на рівень їх професіоналізму.

При беззаперечній цінності наявних досліджень, поза увагою залишилися важливі аспекти, які безпосередньо впливають на розвиток професійної компетентності викладачів університетів. Системне вивчення наукових джерел та усталеної практики з означеної проблеми дозволили прийти до висновку, що на сьогодні відсутнє комплексне дослідження, яке розкриває особливості системи управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту університетів. Це спонукає окреслити коло об'єктивних факторів, які зумовлюють необхідність дослідження даної проблеми з урахуванням потреб суспільства, соціального замовлення та власне професорсько-викладацького складу до професійного розвитку в умовах діяльності кафедр менеджменту університетів.

Порівнюючи теоретичні здобутки з означеної проблеми і висновки останніх досліджень у галузі теорії та методики управління освітою, серед провідних чинників, які обумовили вибір теми дослідження, виділяємо необхідність удосконалення змісту управлінської діяльності, яка викликана сучасними тенденціями розвитку системи освіти та затребуваністю науково обґрунтованих концептуальних праць із проблеми створення науково-обґрунтованої системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів.

Досить цінними, на нашу думку, є напрацювання польських науковців, які, маючи теоретичну та методологічну бази з проблеми системи управління професійним розвитком викладачів університетів, здійснюють практичні кроки щодо їх реалізації та працюють над створенням системи впливу на підвищення рівня професійного розвитку і формування іміджу викладача. Це у свою чергу має неабиякий вплив на формування іміджу структурного підрозділу і навчального закладу, в якому працює даний науково-педагогічний працівник.

Основною метою діяльності менеджерів університетів Республіки Польщі є задоволення попиту суспільства на підготовку фахівців у

відповідній галузі. Дана мета досягається за рахунок збільшення потенціалу кафедри, розвитку її науково-дослідної бази, підвищення рівня професіоналізму професорсько-викладацького складу, впровадження інноваційних методів організації навчального процесу, використання прогресивних освітніх технологій, налагодження співпраці зі стратегічними партнерами.

Дослідження означеної проблеми та вивчення реального стану системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі засвідчили, що нині постала низка суперечностей між:

1) новими вимогами польського суспільства та соціальними запитамі щодо рівня професійної компетентності викладачів закладів вищої освіти, їх особистісних якостей і неготовністю сучасної системи управління закладів вищої освіти до забезпечення зростання рівня професійної компетентності викладачів у системі неперервної освіти;

2) усвідомленням сучасних вимог до модернізації освітнього процесу, напрямів її здійснення з урахуванням полісуб'єктних властивостей сучасного суспільства та домінуванням моноспрямованої парадигми теорії організації управлінської діяльності;

3) необхідністю докорінної зміни характеру взаємозв'язків між учасниками освітнього процесу і низьким рівнем адресного управлінського та науково-методичного супроводів професійного розвитку викладачів в умовах діяльності кафедри;

4) потребою переходу до науково обґрунтованого управління професійним розвитком викладачів і відсутністю цілісної підготовки науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти до такої роботи;

5) традиційним розумінням функцій управління освітніми процесами як механізму забезпечення реалізації його складових та сучасним баченням його системи, орієнтованої на досягнення гуманістичних цілей,

демократизацію суб'єктно-суб'єктних відносин, що забезпечують якість освітнього процесу;

б) необхідністю переходу вищої освіти на рівень конкурентоспроможності викладача і нерозробленістю механізмів щодо адаптації кожної ланки університету до цих вимог.

Необхідність розв'язання вищеозначених суперечностей і відсутність на сучасному етапі окремого наукового дослідження, присвяченого проблемі створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, зумовили вибір теми дослідження **«Управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі: системний підхід»**.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і методологічних основ створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі на основі її теоретично обґрунтованої та апробованої моделі з метою адаптації даної моделі до сучасних умов української системи вищої освіти.

Досягнення поставленої мети передбачало розв'язання таких завдань дослідження:

1. Здійснити аналіз розробленості проблеми функціонування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

2. Проаналізувати компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі та управлінський супровід їх професійного розвитку.

3. Розкрити роль побудови стратегій суб'єктів управління щодо професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

4. Теоретично представити умови і відповідний зміст системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

5. Розробити, теоретично обґрунтувати та апробувати модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

7. Розробити рекомендації щодо запровадження системи управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі в закладах вищої освіти України.

8. Розробити й апробувати спецкурс «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі».

Об'єкт дослідження: професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

Предмет дослідження: теоретичні основи, зміст і технології управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

Концепція дослідження полягає в моделюванні системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі з метою її адаптації до умов української системи вищої освіти в умовах глобалізації та євроінтеграції суспільства.

Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі ґрунтується на створенні спеціальних умов, які базуються на побудові стратегій розвитку закладу, його структурних підрозділів та індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів, які суттєво впливають на забезпечення якості вищої освіти.

Концепція дослідження об'єднує *методологічний, теоретичний і практичний рівні*, які взаємопов'язані та взаємозалежні між собою.

Методологічний рівень відображає обґрунтування, взаємозв'язок і взаємодію наукових підходів до розв'язання проблеми дослідження.

Теоретичний рівень передбачає вивчення базових теоретичних понять, провідних теорій, ідей, здійснення наукового опису досліджуваного явища,

його аналіз, узагальнення і синтез, обґрунтування потреби в удосконаленні системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, визначення теоретичних основ побудови запропонованої системи.

На практичному рівні здійснено прикладну реалізацію всіх складових системи управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, перевірку її ефективності у визначених умовах, розроблення й апробацію кафедральних та індивідуальних стратегій розвитку.

Обґрунтування методологічного, теоретичного і практичного рівнів дало змогу окреслити провідну ідею концепції, згідно з якою професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі ґрунтується на створенні спеціальних умов, які враховують міжнародний, державний, університетський, факультетський, інститутський, кафедральний та індивідуальний рівні й передбачають побудову індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту на основі стратегій розвитку університету, його структурних підрозділів і суттєво впливають на зростання рівня професіоналізму викладачів та підвищують якість надання освітніх послуг.

У результаті попереднього вивчення вказаної проблеми та аналізу предмета дослідження висунуто **гіпотезу дослідження**: професійний рівень викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі зростає за умови створення науково обґрунтованої системи управління їх професійним розвитком, яка базується на стратегіях розвитку.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що:

- уперше розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено концептуальну модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки

Польщі; визначено спеціальні умови управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі;

- *уведено* в науковий обіг поняття: «стратегія розвитку кафедр менеджменту», «індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту», «менеджер університету Республіки Польщі»;

- *уточнено* визначення понять: «професійний розвиток викладача», «управління професійним розвитком викладача», «стратегія розвитку», «індивідуальна стратегія розвитку», «стратегічне управління»;

- *установлено* відмінність між поняттями «індивідуальний план розвитку викладача», «індивідуальна програма розвитку викладача», «індивідуальна траєкторія розвитку викладача» та «індивідуальна стратегія розвитку викладача»;

- *удосконалено* зміст управління професійним розвитком в умовах побудови та впровадження стратегій розвитку університету та його структурних підрозділів;

- *виокремлено* критерії та показники визначення професійного рівня викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі; критерії та показники ступеня готовності керівництва університетів та їх структурних підрозділів до запровадження системи управління професійним розвитком викладачів;

- *набули подальшого розвитку* ідеї системного підходу до управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, побудови стратегій розвитку університетів та їх структурних підрозділів.

Методологічною основою дослідження є філософські, психологічні, педагогічні теорії, положення, що розкривають концептуальні ідеї стосовно проблеми управління розвитком професійної компетентності педагога: розуміння особистості як відкритої, унікальної та цілісної системи (Г. Олпорт, С. Рубінштейн, В. Олійник, Н. Клокар, Т. Сорочан, В. Гладуш);

розуміння неперервної освіти як цілісної та динамічної системи, що розвивається (В. Кремень, Н. Ничкало, В. Олійник, З. Рябова, Т. Сущенко, Г. Тимошко); розв'язання проблем компетентнісного підходу (Н. Бібік, Г. Єльнікова, О. Савченко, О. Пошетун, Л. Хоружа та ін.).

Теоретичною основою дослідження є концептуальні ідеї та положення стосовно:

- шляхів зростання професійної компетентності фахівців (М. Армстронг, Р. Барнет, Г. Беккер, Е. Брукінг, В. Вуйцік, К. Робінсон, А. Сміт, Ф. Фішер, Д. Антонович, Ю. Бугай, М. Вуйчіцька, М. Квек, В. Колоджейський, П. Комада, А. Людвічинський, В. Олійник, К. Павловський, П. Розвадовський, А. Сайдак, Т. Сущенко, Я. Фазлягіч);

- теоретичного обґрунтування розвитку системи управління освітою (В. Андрущенко, В. Биков, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Забродська, О. Зайченко, Л. Калініна, М. Кириченко, В. Кремень, В. Маслов, В. Олійник, З. Рябова, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін.);

- концептуального аналізу стратегічного управління персоналом, стратегій розвитку університетів та науково-педагогічних працівників (Д. Антонович, Ю. Бугай, Т. Вав'як, Г. Дмитренко, М. Квек, В. Колпаков, К. Лея);

- професійного розвитку педагогічних кадрів у системі вищої педагогічної та післядипломної освіти (О. Ануфрієва, О. Алейнікова, О. Галус, В. Гладуш, А. Гуржій, А. Василюк, Н. Волянчук, В. Гладкова, М. Гриньова, Н. Діденко, Г. Дмитренка, Н. Драч, М. Євтух, Ю. Завалевський, Л. Зданевич, А. Зубко, В. Камишин, Н. Клокар, В. Маслов, В. Олійник, О. Снісаренко, Л. Сергєєва, Т. Сорочан та ін.);

- концептуальні положення щодо вдосконалення змісту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і наукового супроводу педагогічних кадрів (С. Ніколаєнко, Н. Ничкало, Віктор Олійник, Володимир Олійник,

Л. Оліфіра, Н. Приходькіна, Л. Сергєєва, І. Сіданіч, В. Сидоренко, О. Снісаренко, Т. Сорочан, О. Отич, З. Рябова, Г. Тимошко та ін.);

- розвиток інформаційно-комунікаційних компетентностей науково-педагогічних працівників (В. Биков, С. Касьян, Н. Клокар, В. Камишин, Л. Кондратова, В. Кремень, Л. Ляхоцька, Т. Махиня, В. Олійник, З. Рябова).

Відповідно до окресленої мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження використано комплекс **методів дослідження**:

- *теоретичні методи*: проблемно-цільовий, логіко-системний і структурно-функціональний аналіз філософської, психолого-педагогічної, економічної, науково-дослідницької літератури, що забезпечило ґрунтовне вивчення загальних теоретичних питань досліджуваної проблеми; аналогія, моделювання, порівняння, систематизація, узагальнення, які використовувалися з метою вивчення філософської, соціологічної, психолого-педагогічної, методичної вітчизняної та зарубіжної літератури з проблеми управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників університетів, нормативно-правових документів у галузі освіти з метою уточнення сутності базових понять дослідження;

- *емпіричні методи*: анкетування, тестування, прямі та непрямі спостереження і самоспостереження, бесіда, інтерв'ювання з метою дослідження стану розробленості проблеми; *педагогічний експеримент*: використовувався з метою перевірки ефективності розробленої моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі; *методи математичної статистики*: застосовувалися з метою відстеження зростання професійного рівня за умови впровадження розробленої моделі.

Практичне значення дослідження полягає в запровадженні моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі; розробці й апробації спецкурсу «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту

університетів Республіки Польщі»; підготовці методичних рекомендацій щодо впровадження системи професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі в практичну діяльність університетів України.

У *першому розділі* «Управління професійним розвитком викладачів університетів Республіки Польщі як проблема педагогічної теорії та практики» охарактеризовано особливості стратегій розвитку університетів Республіки Польщі; представлено стратегічне управління професійним розвитком викладачів польських університетів та описано позитивний досвід управління професійним розвитком викладачів університетів Республіки Польщі (на прикладі Варшавського, Краківського та Ягеллонського університетів, Люблінської політехніки, а також Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні).

У *другому розділі* «Професійна діяльність викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі як основа професійного розвитку» охарактеризовано компоненти професійної діяльності викладів кафедр менеджменту та їх професійного зростання; запропоновано умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів; розглянуто взаємозв'язок між професійним розвитком і професійною кар'єрою викладачів.

У *третьому розділі* «Інтеграція управління та самоуправління в процесі забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі» проаналізовано академічний менторинг, академічний коучинг, участь у міжнародних проектах, грантах і стажуваннях як форм і шляхів управління професійним розвитком викладача та e-learning, курси, навчання, тренінги і портфоліо як форм і шляхів самоуправління професійним розвитком викладачів, розглянуто роль цифрових технологій у процесі підтримки професійного розвитку викладачів.

У четвертому розділі «Концептуальні засади моделювання системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі» здійснено загальну характеристику розробленої моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів; представлено методичку здійсненого дослідження та запропоновано методичні рекомендації щодо впровадження системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту.

У п'ятому розділі «Перспективні напрями вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі» розглянуто сутність розвитку наукового потенціалу викладачів кафедр менеджменту в рамках стратегічного розвитку кафедри та подано алгоритм побудови індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

1.1. Стратегії розвитку університетів Республіки Польщі

У зв'язку із глобалізаційними та євроінтеграційними процесами, які стосуються всіх сфер польського суспільства, державні університети все частіше стають об'єктами надання науково-дослідницьких, навчально-виховних та експертно-дорадчих послуг на освітньому ринку. Боротьба за високе місце в рейтингу польських і європейських університетів змушує керівництво як на державному (працівники Міністерства національної освіти Республіки Польщі), так і на місцевому рівнях (ректорати, керівники структурних підрозділів польських університетів) змінювати підходи до управління розвитком університетів.

Зважаючи на те, що державні університети Польщі після вступу до Євросоюзу у 2005 році та впровадження в цьому ж році нового Закону про вищу освіту Польщі стали учасниками ринкових відносин, постали питання, яким чином в умовах ринкової економіки вони дбатимуть про свій розвиток і покращення якості наданих послуг, а також, як здійснюватимуть пошук коштів на цей розвиток. Отже, університет повинен мати таке фінансування, яке б дозволило не лише мати кошти на забезпечення в ньому навчально-виховного процесу, а й заробити кошти на його розвиток. Саме розроблення і запровадження стратегій розвитку університетів дає відповідь на питання «Яким чином, хто і коли повинен сприяти розвитку закладу?», «Як це вплине на розвиток викладача і, відповідно, на якість освіти?». На основі аналізу

теоретичних аспектів та наявної практики, прагнемо висвітлити сильні та слабкі сторони, які існують на сьогодні в процесі побудови і реалізації стратегій розвитку польських університетів.

Аналіз актуальних досліджень із зазначеної тематики дає змогу відмітити зацікавленість польських науковців проблемами побудови стратегій, стратегічного управління, характеристик і оцінок окремих стратегій розвитку університетів або стратегій університетського розвитку в Польщі. Науковець Ю. Бугай [2] досліджує особливості побудови проактивної стратегії розвитку університету, дослідник К. Облуй [10] обґрунтовує типи і види стратегій організацій, особливості їх побудови, професор Т. Вавак [19; 20] характеризує університетські стратегії закладів вищої освіти Кракова та алгоритм побудови університетських стратегій від організаційного й концептуального до результативно-рефлексивного компонентів, однак їх дослідження стосуються конкретних локальних університетів або організацій. У нашому дослідженні ми розглянемо особливості побудови стратегій найбільш рейтингових державних університетів Республіки Польщі.

Демографічний спад та економічні проблеми в Республіці Польщі спонукають молодь виїжджати на навчання до інших країн (насамперед Німеччини, США, Швеції, Норвегії та ін.). Вони також призвели до коригування державної політики, яка б сприяла розвитку університетів, створенню умов для вступу і навчання не лише польських, а й зарубіжних студентів. Наприкінці 2000-х років було створено групи спеціалістів, які розпочали роботу над створенням стратегій розвитку польських університетів. Як результат – наприкінці 2009 – на початку 2010 років з'явилося два документи:

1. «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Raport środowiskowy» (Стратегія розвитку вищої освіти 2010 – 2020. Рапорт локальний – *переклад авт.*) [14];

2. «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku» i «Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce (listopad 2009 roku)» («Стратегія розвитку вищої освіти до 2020 року» та «Діагноз стану вищої освіти у Польщі (листопад 2009 року)» – *переклад авт.*) [13].

З огляду на те, що перша стратегія була розроблена ректорами місцевих університетів, а друга – експертами, професор Т. Вавак називає першу із них «локальною», а другу – «експертною» [20].

Аналіз першої, «локальної», стратегії дає підстави виокремити 7 стратегічних цілей, для досягнення яких необхідно реалізувати 24 операційні завдання, що містять 181 дію.

До вищезгаданих стратегічних цілей відносять:

1. Пристосування системи освіти до суспільних потреб, які постійно змінюються.

2. Підвищення якості навчання в умовах масовості.

3. Підвищення продуктивності науково-дослідницької діяльності галузі вищої освіти.

4. Підвищення ефективності науково-дослідницької діяльності наукового працівника вищої освіти.

5. Розширення службової ролі закладу вищої освіти щодо суспільства.

6. Підвищення рівня інтернаціоналізації польської вищої освіти та покращення позицій польської освіти на міжнародному рівні.

7. Авторизація систем вищої освіти.

У ході аналізу другої, «експертної», стратегії виокремлено шість стратегічних цілей:

1. *Різноманітність* – різноманітність закладів вищої освіти та освітніх програм.

2. *Відкритість* – відкритість щодо суспільного та економічного оточення.

3. *Мобільність* – мобільність академічних кадрів і студентів.

4. *Конкуренція* – зростання «здорової» конкуренції між закладами вищої освіти.

5. *Ефективність* – підвищення ефективності використання засобів і функціонування закладів вищої освіти.

6. *Прозорість* – забезпечення відкритості та прозорості функціонування не лише закладів вищої освіти, а й системи вищої освіти загалом.

Головною стратегічною метою розвитку університетів до 2020 року і результатом її запровадження є «значне підвищення якості в трьох найважливіших сферах діяльності вищої освіти: навчання; наукові дослідження; взаємозв'язок закладів вищої освіти із громадськістю та економікою» [13, с. 44].

У менеджменті можемо натрапити на кілька визначень поняття «стратегія». У таблиці 1 наведемо найвідоміші з них.

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія» різними авторами

Автор	Пояснення поняття «стратегія»	Зміст поняття
I. Ансофф	стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності	містить загальні напрями, просування якими забезпечує розвиток та укріплення позицій фірми. Інструмент, який спроможний допомогти в умовах нестабільності, забезпечує збалансованість і загальне зростання
Б. де Вітт, Р. Меєр	стратегія – це синтез дій, які виконує менеджер, що діє у певному місці, в певний час та в оточенні певних (протилежних) поглядів, пов'язаних із трьома вимірами стратегії: побудовою стратегії, її змістом та стратегічним контекстом	щоб запровадження стратегії було успішним, важливо мати компетентних менеджерів, здатних побудувати стратегію, а саме: окреслити візію, місію, стратегічну мету та стратегічні цілі, визначити механізми їх запровадження та прагнути досягти стратегічної мети

Продовження таблиці 1

Ф. Котлер	стратегія маркетингу – це раціональна логічна побудова, керуючись якою організація прагне розв’язати окреслені маркетингові завдання	передбачає наявність конкретних стратегій за цільовими ринками, комплексом маркетингу та рівнем затрат на маркетинг
М. Романовська	стратегія – це програма дій, спрямована на визначення основних цілей організації та способів їх досягнення	метою стратегії є досягнення тривалої конкурентної переваги: утримання потенціалу розвитку і конкурентоздатності на далеку перспективу
В. Стівенсон	стратегія – це план досягнення цілей організації	якщо мета – це пункт призначення, то стратегія – це дорожня карта, що вказує шлях до пункту призначення
Дж. Стонер	стратегія – ґрунтовна програма визначення і досягнення цілей організації; реакція організації на зовнішні впливи	стратегія організації дає змогу конкурувати на зовнішньому ринку з метою досягнення поставленої стратегічної мети на основі створеної програми дій
А. Томпсон	стратегія – це управлінський план, скерований на укріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення конкретних результатів діяльності	стратегія компанії спрямована на те, щоб розширити бізнес, задовольнити споживача, випередити конкурентів, відповісти на зміни ринкових умов, управляти функціональним підрозділом, а також досягнути мети
А. Хандлер	стратегія – це процес визначення віддалених цілей і намірів організації, вибір напрямів діяльності, акумулювання засобів, необхідних для досягнення поставлених цілей	стратегія розглядається як процес, у ході якого поступово реалізуються наміри організації завдяки виокремленню певних напрямів і засобів діяльності, а також досягнення віддалених цілей

Джерело: опрацювання власне

Зважаючи на представлені вище визначення, а також проблематику даного дослідження, вважаємо, що визначення Джеймса Стонера найбільше відповідає нашим запитам: «*Стратегія – ґрунтовна програма визначення і досягнення цілей організації; реакція організації на зовнішні впливи*». При цьому Дж. Стонер відзначає, що стратегія розвитку безпосередньо впливає на покращення якості, що для даного дослідження є суттєвим показником [12, с. 266].

Основною точкою відліку при побудові стратегії є визначення реального стану речей та дій, які допоможуть вирішити і скоригувати наявні проблеми, а це зі свого боку дасть змогу вибудувати стратегію розвитку університету. При цьому, відповідно до нашої гіпотези, варто враховувати те, що розвиток університету можливий лише за умови розвитку кожного структурного підрозділу (факультету, інституту, кафедри) загалом і кожного працівника зокрема, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення якості освітнього процесу.

У ході проведених інтерв'ювань із ректорами польських університетів та керівниками їх структурних підрозділів вдалося дійти висновку, що жодна експертна група чи комісія не в змозі створити стратегію розвитку закладу, адже побудова такої стратегії передбачає не лише оцінку стану речей і розробку самої стратегії, а й вимагає її впровадження. Лише працівникам університету, враховуючи наявний людський потенціал, під силу розробка такої дієвої стратегії, яку у майбутньому впроваджуватимуть конкретні працівники, і яка, зрештою, призведе до якісних змін.

У контексті зазначеного можемо стверджувати, що розвиток університету можливий лише за наявності двох базових умов: наявності досконалої стратегії та наявності компетентних стратегів, здатних не лише розробити таку стратегію розвитку, а й брати активну участь у її впровадження в дію. В іншому випадку стратегія розвитку залишається лише добре продуманим інструментом без можливості її впливу на університетські

процеси, що передбачають розвиток закладу. При цьому для досягнення кінцевого результату – покращення якості діяльності університету – такі стратегії та компетентні стратеги мають бути на кожному структурному рівні, як-от: факультет, інститут, кафедра. Схематично ці умови представлено на *рисунку 1*.

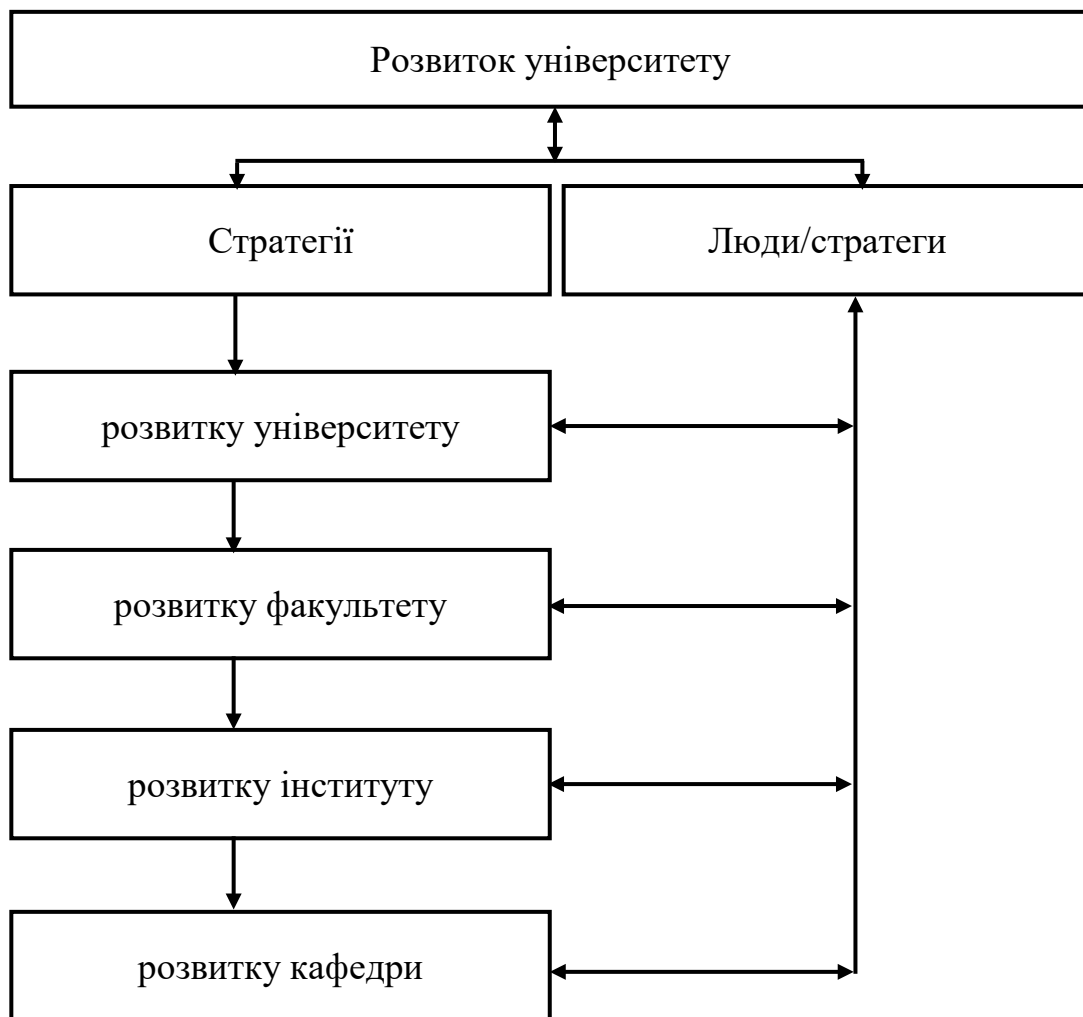


Рис. 1. Умови розвитку університету

Джерело: опрацювання власне

На основі проаналізованих наукових джерел і стратегій державних університетів Республіки Польщі детальніше охарактеризуємо учасників робочої групи з розробки стратегії розвитку польських університетів.

Як зазначає Т. Вавак, побудова стратегії включає *шість* фаз [19, с. 331–332]:

1 фаза – вступна (огляд, аналіз та діагностика стану закладу вищої освіти);

2 фаза – проведення стратегічного аналізу закладу вищої освіти;

3 фаза – формулювання коригувально-розвивальної стратегії закладу вищої освіти, тобто визначення її стратегічних цілей;

4 фаза – затвердження і впровадження стратегії закладу вищої освіти та моніторинг її застосування;

5 фаза – визначення результатів, досягнутих за певний термін, формулювання висновків і рекомендацій, спрямованих покращення наявної ситуації;

6 фаза – погодження і впровадження затверджених коректив щодо коригувально-розвивальної стратегії закладу вищої освіти.

Умовно у процесі підготовки стратегії університету можемо визначити два головних етапи:

Перший етап передбачає:

- ґрунтовне ознайомлення із «локальною» й «експертною» стратегіями розвитку університетів Республіки Польщі;

- проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін у діяльності університету, його структурних підрозділів;

- окреслення типу стратегії: дефенсивна, стабілізуюча, коригуюча, змішана;

- визначення осіб, які увійдуть до робочої групи, що розроблятиме стратегію університету;

- встановлення консенсусу з усіма особами, що відповідають за розвиток університету, зокрема його концепцію, місію та візію;

- окреслення бюджету для впровадження стратегії, побудова прогнозів щодо майбутніх видатків і доходів;

- визначення оптимальної стратегії з кількох запропонованих, основних методів і механізмів її запровадження;

- розроблення стратегічного плану і стратегічної програми розвитку.

Другий етап охоплює:

- аналіз цілей діяльності та загального стану університету;
- аналіз стратегічних цілей SWOT і ASTRA;
- визначення прогнозів, спрямованих на майбутні успіхи, а також умов, необхідних для цього;
- формулювання завдань на майбутнє;
- побудова планів розвитку;
- висунення кількох варіантів розвитку.

У результаті аналізу наявних стратегій розвитку польських університетів та наукової літератури, можемо виокремити три рівні стратегій стосовно розвитку університету. Пропонуємо розглянути їх у *таблиці 2*.

Таблиця 2

Стратегії за рівнем відношення до управління розвитком університету

№ з/п	Рівень відношення до управління розвитком університету	Характеристика Рівня	Стратегії за рівнем відношення до управління розвитком університету
1.	Перший рівень	наявність усіх ознак стратегії управління розвитком університету	- стратегія зростання; - стратегія обмеженого зростання (у разі наявності якісних змін)
2.	Другий рівень	стратегія розвитку університету на певному етапі	- стратегія диференціації та фокусування; - стратегія лідера, стратегія атакування; - стратегія послідовника; - стратегія нішера; - експлерентна стратегія; - патієнтна стратегія
3.	Третій рівень	наявність якісно нових форм	- функціональні стратегії при використанні якісно нових форм

Джерело: опрацювання власне

Отже, проаналізувавши наукові джерела та стратегії розвитку університетів Республіки Польщі, розміщені на їх офіційних сайтах, можемо констатувати, що вони базуються на двох стратегіях університетського розвитку до 2020 року – «локальній» та «експертній». Усі вони побудовані на основі SWOT-аналізів стану речей в університеті та за певним алгоритмом, який включає шість фаз, відбувається розробка й упровадження розробленої стратегії. У ході дослідження прийшли до висновку, що розвиток університету можливий за двох умов: наявності стратегії розвитку та наявності людей (стратегів), які розробляють і впроваджують цю стратегію на всіх структурних рівнях (університет, факультет, інститут, кафедра).

1.2. Стратегічне управління кадровим потенціалом університетів Республіки Польщі

Відсутність стабільності на ринку освітніх послуг Республіки Польщі впродовж останніх десятиліть, реформи в галузі вищої освіти, вимагають підвищення конкурентоздатності університетів, створення таких стратегій розвитку, які давали б результати на подальшу перспективу і були мотивуючими для абітурієнтів під час обрання університету, що дбає не лише про рівень надання освітніх послуг та про створення можливостей проходити практики в найкращих закладах Польщі та Європи, а й отримувати подвійні дипломи, брати участь у програмах обміну студентів різних країн. Як наслідок – виникає потреба створення стратегії, яка б передбачала професійний розвиток кадрового персоналу, який такі послуги надає. Тому, окрім стратегії розвитку університету, керівництво закладу освіти спрямоване на створення функціональних стратегій, серед яких ключову роль відіграє стратегія розвитку кадрового персоналу, що сприяє ефективному використанню людського капіталу. Зазначимо, що при цьому вагоме місце відводиться мотивації викладача до розвитку з метою досягнення ним найвищого рівня

професіоналізму та водночас найбільш віддаленій стратегічній меті університету.

Аналіз статистичних даних щодо рівня безробіття та міграції населення Республіки Польщі свідчить, що молодь, яка не знайшла роботи після отримання дипломів про вищу освіту, зазвичай виїжджає до інших країн, насамперед Німеччини, США, Швеції. Викладачі кафедр менеджменту в інтерв'юванні зазначають, що неповне навантаження і невисока заробітна плата спричиняють потребу пошуку роботи за сумісництвом (як в інших університетах, так і у фірмах та установах).

Така ситуація є результатом переважання стратегій розвитку над функціональними стратегіями в польських університетах. Тому, на думку польських науковців, досить актуальною є стратегія, що базується на засобах – resource based strategy [3, с. 233].

Аналіз актуальних досліджень дає змогу констатувати, що проблеми стратегічного управління та стратегій розвитку є предметом уваги іноземних науковців (М. Armstrong, G. Maniak, J. Bugaj, M. Kostera, O. Lundy, A. Cowling), однак на сьогодні немає комплексного дослідження, в якому було б представлено аналіз стратегічного управління розвитку персоналу у співвідношенні зі стратегією розвитку університету.

Зважаючи на вищевикладене, метою є аналіз теорії та методології здійснення стратегічного управління при формуванні кадрових стратегій, включаючи їх особливий аналіз та представлення їх вагомій ролі при формуванні та реалізації стратегій розвитку університетів.

Для досягнення поставленої мети і розв'язання поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз документів, наукових джерел – для вивчення стану розробленості проблеми; зіставлення – для порівняння поглядів різних науковців та менеджерів на досліджувану проблему; індукції та дедукції, систематизації та узагальнення – для визначення спільного і відмінного в стратегіях розвитку і стратегіях розвитку кадрового потенціалу; проблемно-

прогностичний – для науково обґрунтованого впровадження результатів дослідження в практику вищої освіти.

У рамках даного дослідження стратегічне управління розуміємо як постійний комплексний процес управління, спрямований на формулювання і впровадження результативних стратегій, які сприяють найвищому рівню взаєморозуміння організації та її оточення, а також досягненню стратегічних цілей.

Стратегії організацій та установ ставлять собі за мету протистояти несприятливим зовнішнім чинникам, які гальмують їх розвиток, та створити можливість використання таких факторів і впливів, які б позитивно впливали на розвиток організації загалом та кадрового потенціалу, який її обслуговує, зокрема, а також на якість результатів її діяльності.

Розроблена стратегія має на меті адаптаційний характер та спрямована на використання всіх наявних ресурсів. Починаючи розробку стратегії, необхідно ознайомитися з наявним станом речей в організації (установі) конкурентів, з метою визначення позитивних моментів, які характерні для даної організації та відрізняють її від інших.

Польські науковці стратегію організації пропонують розглядати на трьох рівнях (див. таблицю 3):

Таблиця 3

Рівні стратегій організації

№ з/п	Рівень стратегії	Ключові питання
1.	Загальна стратегія організації (corporate strategy)	Якими видами діяльності повинна займатися наша організація?
2.	Конкурентна стратегія (business strategy)	На яких ринках і в яких сегментах повинна конкурувати організація? Завдяки чому вона може конкурувати з іншими організаціями? Яким чином організація може досягнути конкурентної переваги?

3.	Функціональна стратегія – маркетингова, персональна (funkcjonal strategy)	Інтерпретація даного персоналу в реалізації стратегії конкуренції
----	---	---

Джерело: Maniak G. Polityka personalna firmy – strategia funkcjonalna czy uwarunkowanie strategii rozwoju // Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 367, 2003, s. 127.

У теорії менеджменту наявні різні моделі стратегічного управління. Реалізація стратегії, на думку зарубіжних науковців, покликана позитивно змінити організацію та результати її діяльності, враховуючи такі елементи: структура університету; використання засобів (насамперед людських); рівень кваліфікації менеджерів; культура університету в цілому і кожного працівника зокрема; рівень заробітної плати та способи мотивації працівників; типи і стилі керівництва; політика університету, функції, розпорядження [7, с. 46–49].

Умова ефективної діяльності університету – це інтеграція загальної стратегії розвитку зі стратегією розвитку людських ресурсів. Незважаючи на кілька принципових моментів, які ускладнюють їх інтеграцію, необхідно усвідомлювати наявність базових речей, які потрібно враховувати при створенні вищезазначених стратегій. До них належать: місія університету; цінності, традиції та культура; професійний рівень ректора та керівників усіх структурних підрозділів; філософія і культура управління кадрами.

Для здійснення кореляції між основною стратегією розвитку університету та стратегією розвитку людських ресурсів необхідно враховувати потреби навчального закладу і відповідно до цього змінювати організаційну структуру. Польські науковці зазначають, що стратегічне управління людськими ресурсами вважається найважливішим чинником, який допомагає відповісти на виклики зовнішніх впливів (економічні, культурні, політичні), а також на поведінкові зміни та очікування працівників.

Стратегічне управління персоналом охоплює рішення, що стосуються працівників, які скеровують свою діяльність на довгострокову перспективу та покликані реалізувати цілі організації, що спрямовані на підтримку її діяльності з метою отримання у майбутньому конкурентних переваг [1, с. 56].

У багатьох установах, організаціях, фірмах формулювання персональної стратегії є інтегральною складовою формулювання загальної стратегії розвитку. З одного боку, персональна стратегія може визначати напрямок розвитку організації, маючи на меті стратегічну конкурентну перевагу, а з іншого – кадрова система, подібно до структури організації, повинна бути скомпонована таким чином, щоб максимально уможливити реалізацію стратегії. У зв'язку з цим у стратегічному підході до управління персоналом в університеті ключова увага приділяється: працівникам як активу організації (основний капітал); врахуванню впливу оточення (зокрема питанням конкуренції на зовнішньому ринку праці); довгостроковим перспективам; зв'язку із загальною стратегією розвитку університету та її цінностям; можливостям не лише керівників структурних підрозділів, а й кожного працівника. На *рисунку 2* представлено систему управління людськими ресурсами на основі стратегічного управління, яке базується на стратегіях (персональній та ін.), узгодженості внутрішніх компонентів, культурі організації, трудових відносинах, інтеграції працівників навколо місії та цілей; кадровій системі, системі оплати праці, мотивації як рушійної сили розвитку працівників.

Персональна стратегія розвитку передбачає різні рівні співвідношень із загальною стратегією університету. Адміністративні співвідношення виникають тоді, коли кадрова діяльність, що стосується адміністрування у сфері працевлаштування, не передбачає стратегічної перспективи (трапляється, що особи, які відповідають за кадри, не поінформовані щодо стратегічних, кадрових та загальних цілей організації).

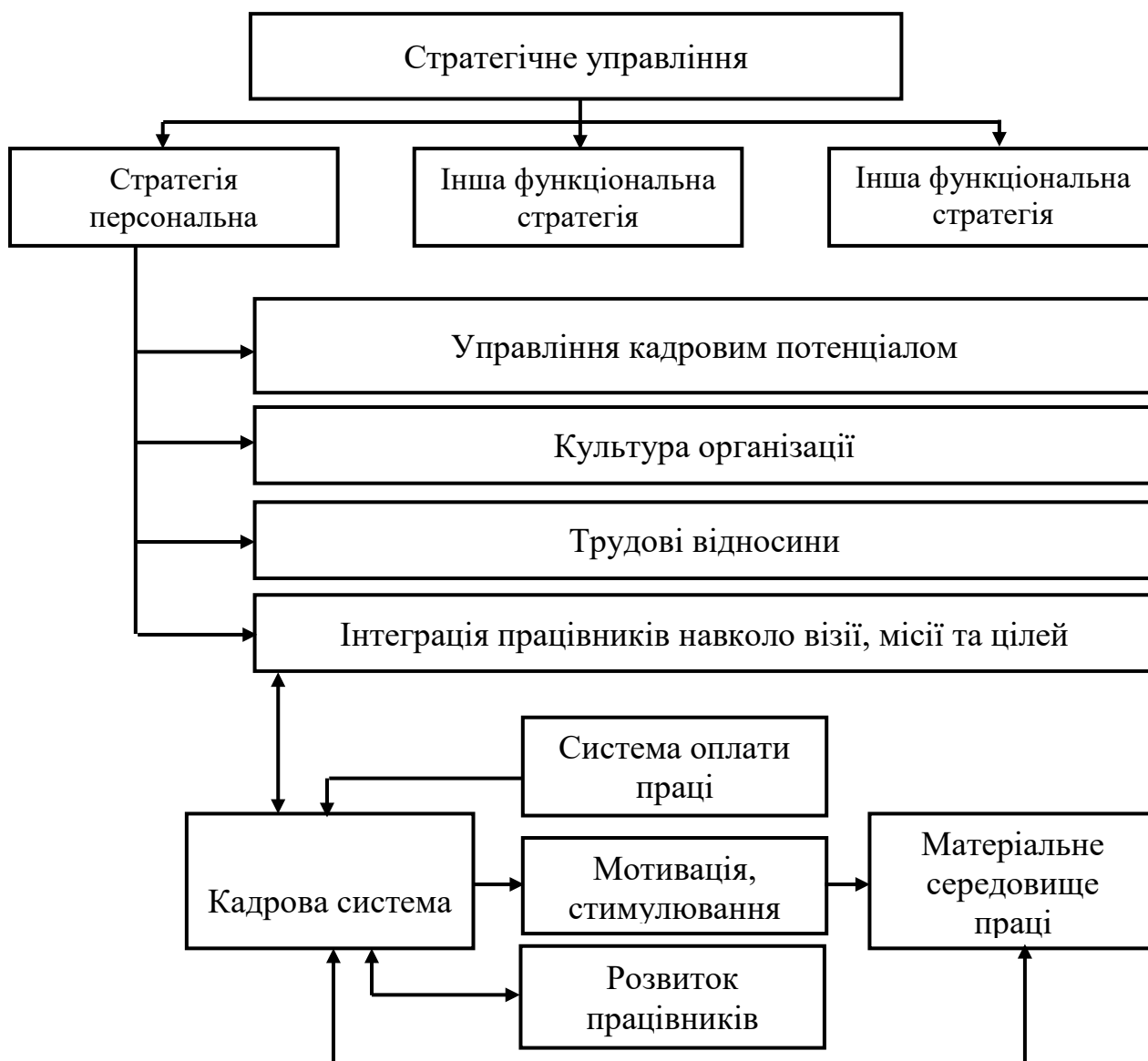


Рис. 2. Система управління людськими ресурсами

Джерело: опрацювання власне

Односторонні співвідношення з'являються у випадку, якщо діяльність у сфері управління кадрами підпорядкована реалізації загальної стратегії. У такому співвідношенні ключова роль відводиться загальній стратегії розвитку, а управління кадровим потенціалом розглядається як один із багатьох напрямів, що виокремлюються із загальної стратегії (тобто кадрова стратегія є однією із багатьох функціональних стратегій).

Існують також двосторонні співвідношення між загальною і персональною стратегіями. При цьому управління працівниками університету

впливає як на формулювання стратегії розвитку закладу, так і на її впровадження. Ефективне використання кадрового потенціалу можливе за умови, якщо університет підтримує послідовну кадрову політику, що базується на розумінні працівником конкретних вимог і очікувань як керівництва, так і студентів до переліку та рівня їх компетентностей, прав і обов'язків, а також інформації щодо управління персоналу, яке принесе результат закладу вищої освіти на конкурентному ринку.

Довготермінові цілі та принципи на площині управління людськими ресурсами можуть ініціюватися найвищим керівництвом, а за їх реалізацію та результативність несуть відповідальність керівники нижчих щаблів. Кадрова стратегія не може спиратися на загальні формулювання, аби покращити якість управління кадровим потенціалом, необхідно здійснити зміни в середині організації, які насамперед стосуються поведінки працівників, їх прагнення до постійного самовдосконалення і саморозвитку, а також розвитку організації загалом. Зважаючи на це, стратегічне управління кадровим потенціалом розглядатимемо в трьох площинах:

1) *функціональній*, що спрямована на виокремлення функцій, що реалізуються в рамках цієї площини;

2) *інструментальній*, яка передбачає створення відповідних інструментів (технік), необхідних у ході реалізації функцій;

3) *інституційній*, яка полягає у створенні відповідної організаційної структури.

Щоб максимально співвіднести персональну стратегію із прийнятою загальною стратегією розвитку університету, потрібно підібрати відповідні інструменти реалізації персональної функції. Так, університетам, які свою стратегічну ціль вбачають у досягненні позиції лідера, варто підібрати такі елементи персональної системи, які сприятимуть розвитку продуктивності праці, а університетам, зорієнтованим на високий рівень підготовки випускників, при доборі елементів персональної системи слід керуватися абсолютно іншою логікою. Основними цілями у цьому випадку є відбір і

стимулювання до розвитку креативних та ініціативних викладачів, які дбають про репутацію та рейтинг університету, а також про високий рівень підготовки випускників і надання освітніх послуг. Загальну відповідність персональної стратегії до стратегії розвитку університету представлено в *таблиці 4*.

Таблиця 4

Елементи персональної системи і тип стратегії університету

Тип загальної стратегії	Добір елементів персональної системи
Стратегія лідера	<p>1. <i>Планування</i>: короткотермінове і середньотермінове; сталий розвиток поточних потреб і кадрових пропозицій; кількісний підхід; використання зовнішнього ринку праці.</p> <p>2. <i>Кадрова політика</i>: вертикальне кар'єрне зростання; зовнішній ринок праці; жорсткий кадровий відбір, зокрема за критеріями продуктивності та ефективності праці.</p> <p>3. <i>Оцінка</i>: концентрація на результатах; відносна шкала оцінок; короткотерміновий період оцінювання.</p> <p>4. <i>Стимулювання і покарання</i>: поєднання нагород із реалізацією цілей; нагороди, пов'язані із професійними успіхами; грошові винагороди; виявлення професійного вигорання, деградації, а як наслідок – звільнення.</p> <p>5. <i>Розвиток</i>: спеціальне навчання – підвищення кваліфікації (короткотермінові курси, самонавчання, менторинг, коучинг)</p>
Стратегія диференціації	<p>1. <i>Планування</i>: довготермінове; основний акцент зроблено на якості кадрового персоналу.</p> <p>2. <i>Кадрова політика</i>: більше альтернативних пропозицій; горизонтальне кар'єрне зростання; групова робота; довготривале і безпечне працевлаштування.</p> <p>3. <i>Оцінка</i>: короткотерміновий та довготерміновий періоди оцінювання праці; загальні критерії; преміювання за активність; абсолютна шкала оцінок.</p> <p>4. <i>Стимулювання і покарання</i>: професійний розвиток як нагорода; винагороди за активність і лояльність до розвитку університету.</p> <p>5. <i>Розвиток</i>: загальне і спеціалізоване навчання; низка засобів, спрямованих на розвиток організації; значні інвестиції в розвиток персоналу</p>

Опрацювання власне на основі джерела: Kostera M. Zarządzanie personelem. PWE,

Warszawa 1997, s. 38 – 39

Основним завданням при цьому є формулювання стратегічних цілей, які допоможуть досягти основної стратегічної мети. З цією метою необхідно визначити пріоритети університету, його цілі та плани, зіставити їх із завданнями та можливостями в площині кадрового потенціалу. У таблиці 5 представлено основні стратегічні цілі університету, а також порівняно їх із завданнями в управлінні кадровими ресурсами.

Таблиця 5

**Стратегічні цілі університету
та завдання в управлінні кадровими ресурсами**

Стратегічні цілі університету	Завдання в управлінні кадровими ресурсами
Яка місія університету?	Які кадри потребуємо для виконання місії організації?
Чи відповідає місії наявна система цінностей? Що можна сказати про культуру університету?	Як можна здійснити необхідні зміни?
Які виклики, проблеми постали перед університетом в управлінні кадровими ресурсами?	Як ці питання можуть вплинути на структури, персональні системи і вимоги, що ставляться до викладачів?
Які фактори впливають на реалізацію сформульованої місії?	Яким чином успіх організації залежить від якості, мотивації, поведінки і відношення до виконання своїх обов'язків викладачів?

Опрацювання власне на основі джерела: Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 69

Як стверджує Гражина Маняк, основні техніки і дії, що пов'язані з людським потенціалом та охоплюють такі сфери діяльності, як конкурсний набір, управління виконанням роботи, управління заробітною платою, навчання й особистісний розвиток, відносять до економічної стратегії розвитку організації, яка вибудовується на трьох рівнях – стратегічному, керівному, операційному [8, с. 132–133]:

1. Стратегічний рівень – основний акцент зроблено на спільний простір між організацією та оточенням; пріоритетною площиною зацікавлення є університет як організація загалом. У площині управління кадровими ресурсами на цьому рівні варто виокремити:

а) планування наступності, спрямоване на формування резерву на керівні посади;

б) планування кадрових ресурсів, тобто прогнозування структури кадрових потреб;

в) управління завданнями – визначення функціональних обов'язків кожного працівника, а також створення мотиваційних і стимуляційних систем із метою отримання працівниками найкращих результатів;

г) управління оплатою праці – створення системи ефективної оплати праці; ідентифікація типів оплати праці, що безпосередньо пов'язані із досягненням довгострокових цілей;

д) навчання і розвиток – створення загального плану розвитку організації з метою зацікавлення майбутніх працівників.

2. Керівний (тактичний) рівень – передбачає вдосконалення політики, практики і систем, що безпосередньо пов'язані із кадровим потенціалом організації. Політика розвитку і стратегічні плани, що стосуються управління кадровим потенціалом, перекладаються на конкретні системи (прийняття на роботу і відбір кадрів, оплата праці, стимулювання і мотивація працівників тощо).

3. Операційний рівень – надзвичайно важливий у концепції управління кадровим потенціалом, адже на даному рівні засоби використовуються для управління людськими ресурсами організації.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити *чотири* стратегічні підходи до розвитку працівників [11, с. 275–276]:

1) ситуативний (у разі необхідності);

2) процесний (запланований процес, передбачений діяльністю організації);

3) вибірковий (скерований на конкретних працівників);

4) контрактний (реагування на потреби розвитку, зовнішні потреби ринку).

Якщо представлені вище підходи співвіднести із професійним розвитком викладачів польських університетів, то ситуативний та вибірковий стосуватимуться конкретної (передбачуваної) події, яка має суттєвий вплив на стратегію професійного розвитку. Насамперед вони можуть бути пов'язані із підготовкою до акредитації або покращенням якості надання освітніх послуг окремими викладачами.

Процесний підхід може виникнути в загальній стратегії університету і охоплювати організаційну діяльність, що впливає насамперед на професійний розвиток викладачів.

Контрактний підхід може застосовуватися у ході реалізації спецкурсу, конкретної дисципліни, під час проведення навчань, тренінгів, що передбачають запрошення конкретних осіб – експертів, високопрофесійних фахівців та ін.

Усі вищезгадані підходи, з одного боку, сприяють професійному розвитку викладача, а з іншого – організаційному розвитку університету загалом.

У результаті здійсненого дослідження визначено рівні стратегій, з'ясовано сутність стратегічного управління кадровим потенціалом, описано односторонні й двосторонні взаємозв'язки із загальною стратегією розвитку університету, розглянуто три площини стратегічного управління кадровим потенціалом.

Практичне значення дослідження полягає у прикладній реалізації теоретичних та методологічних напрацювань, викладених у даній розвідці, в практичний процес здійснення стратегічного управління кадровим потенціалом як українських, так і польських університетів.

Підсумовуючи, зауважимо, що діяльність, яка відбувається в рамках персональної стратегії, виходить далеко за рамки класичної функції управління персоналом і у взаємозв'язку із загальною стратегією університету охоплює:

1) моделювання структури університету – реструктуризація, зміна організації праці відповідно до вимог запланованої діяльності закладу;

2) творення традиції (культури університету) – вплив на поведінку працівників за допомогою відбору відповідних кадрів; оцінка діяльності, мотивування і розвиток працівників; формулювання місії університету таким чином, щоб викладачі розуміли її значимість, брали участь у її реалізації;

3) створення сприятливого клімату в колективі завдяки активній участі викладачів у написанні проєктів та освітніх програм, спрямованих на ґрунтовнішу ідентифікацію працівників із місією фірми;

4) еластичність – створення умов для використання потенціалу працівників, стимулювання викладачів до подальшого навчання, самоосвіти і професійного розвитку;

5) розширення площини мотивації викладачів завдяки новим підходам – створенню відчуття потрібності, значимості та співучасті у розв'язанні завдань університету;

6) добір кадрів – пристосування кадрового потенціалу до швидкозмінних потреб і вимог університету;

7) розвиток кадрового потенціалу – організація навчань, курсів, заохочення викладачів до участі в міжнародних проєктах, грантах; адаптація програм навчання викладачів до потреб університету і самих учасників;

8) оцінка результатів діяльності – опрацювання і впровадження систем, які конкретно окреслюють стандарти результатів і діяльності на кожному організаційному рівні університету;

9) формування відносин у системі «викладач – завідувач кафедри», розвиток атмосфери співпраці й прямування до спільної мети – підвищення

рейтингу кафедри та університету завдяки створенню позитивного мікроклімату та дотримання демократичного стилю управління.

1.3. Позитивний досвід системи управління професійним розвитком викладачів польських університетів

Суспільні виклики XXI століття вимагають від університетів Республіки Польщі, основною місією яких є відстоювання правди, тісний зв'язок із громадськістю задля вдосконалення якості надання освітніх послуг, системних змін [9, с. 8].

За формою власності всі польські університети поділяються на державні та приватні. У даному дослідженні проаналізовано діяльність державних університетів.

Відповідно до Конституції Республіки Польщі та нового Закону про вищу освіту (2005) університет вважається автономною одиницею. Органи управління або місцеві органи влади не мають жодного впливу на процеси, що відбуваються в цих закладах освіти. Водночас університети не ізольовані ні від суспільства, ні від тих процесів, які відбуваються в ньому.

Особливо ці зміни стали відчутними у польських наукових колах після підписання в 1999 році представниками Польщі так званої Болонської декларації, згідно з якою в Польщі мали відбутися якісні зміни в системі управління галузі вищої освіти. Це спричинило появу в 2005 році нового закону про вищу освіту Республіки Польщі, постанов та рішень, які реформували сферу вищої освіти. Ключовими зобов'язаннями і завданнями, які на той час вирішувалися польським урядом:

1. забезпечення горизонтальної мобільності (продовження навчання в інших закладах вищої освіти Польщі чи за її межами) та вертикальної (перехід на вищий ступінь навчання);

2. запровадження Національних рамок кваліфікацій, які відповідали вимогам «Рамкової структури кваліфікацій Європейського простору вищої освіти»;

3. впровадження системи забезпечення якості освіти і якості управління згідно з вимогами «Стандартів і вказівок забезпечення якості у Європейській сфері вищої освіти».

У зв'язку із вищезазначеними змінами, польські науковці зазначають, що державні університети Республіки Польщі та їх діяльність варто розглядати у трьох площинах [4; с. 28]: як освітні одиниці; як економічні одиниці; як академічні одиниці.

Здійснюване дослідження передбачає врахування всіх трьох перерахованих одиниць, так як у процесі стратегічного управління, пов'язаного із управлінням професійного розвитку викладачів маємо враховувати підвищення якості в трьох найважливіших сферах діяльності вищої освіти: навчання, наукових досліджень, а також стосунків університету з громадськістю і економікою держави [15; с. 44].

Як зазначалося вище, науковець Тадеуш Вавак, виокремлює в процесі побудови стратегії розвитку університету 6 фаз [19; с. 331-332.]: 1 фаза – вступна: огляд, аналіз і діагностика стану закладу вищої освіти; 2 фаза – проведення стратегічного аналізу закладу вищої освіти; 3 фаза – формулювання коригувально-розвивальної стратегії закладу вищої освіти, тобто визначення її стратегічних цілей; 4 фаза – затвердження і впровадження стратегії закладу вищої освіти та моніторинг її застосування; 5 фаза – визначення результатів у визначених термінах, формулювання висновків і коригуючих, запобіжних і вдосконалюючих рекомендацій; 6 фаза – затвердження і впровадження затверджених коректив щодо актуалізованої коригувально-розвивальної стратегії закладу вищої освіти. При цьому Т. Вавак наголошує, що держава, її економіка не можуть бути інноваційними без інноваційної системи вищої освіти, без великих капіталовкладень держави у її розвиток. У свою чергу, університет не буде інноваційним до

того часу, поки ті, що управляють і ті ким управляють не зрозуміють своєї важливості в процесі стратегічного управління Alma Mater [21].

Серед опитаних викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі на запитання «Чи є в закладі, де ви працюєте, Стратегія розвитку університету», «так» відповіли 86,7%, «ні» – 6,7%, «у процесі опрацювання» – 6,6%. На запитання «Чи наявна Стратегія розвитку кафедри менеджменту» «так» відповіли 40%, «ні» – 40 %, «у процесі опрацювання» – 20%.

Проаналізувавши стратегії розвитку Варшавського університету [16], Ягеллонського університету [17] та Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні [18], можемо констатувати, що кожен із них має візію, яка характеризує місце і роль даного університету в польському та європейському просторах. Таким чином, проведений нами аналіз довів, що візії, місії, стратегічні цілі, а також структура стратегій проаналізованих нами університетів різняться між собою, однак підхід до їх побудови схожий.

Авторами проекту, співфінансованого Євросоюзом, аналізувалися стратегії університетів Республіки Польщі та вибудовувалися моделі управління університетами, внаслідок чого були надані рекомендації та пропозиції щодо юридичних унормувань [9]. Даний проект було виконано Центром досліджень вищої освіти Ягеллонського університету.

Автори проекту стверджують, що для створення моделі управління конкретним університетом необхідно на основі діагностики запроектувати сім рівнів університетської дійсності, зокрема: домінуючі процеси; цілі; засоби [9; с. 7].

Основою для процесу моделювання є формулювання візії університету. При врахуванні візії, формулюється місія, яку університет має виконати з огляду на сформульовані раніше функції. Способи реалізації функцій окреслює концепція навчання, що тісно пов'язана зі стратегією розвитку університету. Своєрідним знаряддям реалізації стратегії мають бути сформульовані програми, які реалізовуватимуть добре підготовлені кадри.

Лише після цього можна говорити про матеріально-технічне забезпечення. До речі, така діяльність обов'язково має передбачати наявність функціональних, стимулюючих та добре скомпонованих організаційних структур.

Аналіз стратегій трьох найвідоміших університетів Республіки Польщі дає змогу стверджувати, що в кожній із них чільне місце відведено розділу, де йдеться про професійний розвиток викладачів. Зважаючи на це, виокремимо основні кадрові процеси, що притаманні кожному із вищезначених польських університетів:

- планування працевлаштування;
- підписання та розірвання угод про працю;
- оцінка діяльності викладачів;
- професійний розвиток викладачів;
- мотивування і стимулювання викладачів;
- просування кар'єрною драбиною.

На *рисунку 3* представлено Стратегічну мапу Ягеллонського університету, де зазначено місію, візію, стратегічні та конкретні цілі розвитку закладу.



Рис. 3. Стратегічна мапа Ягеллонського університету

У даному дослідженні візію та місію університету ми розглядаємо таким чином:

візія – комплексне уявлення про щось, когось (особливо про майбутнє, наміри, плани тощо), бачення; система поглядів на певне явище чи події; концепція;

місія – цілі університету (структурного підрозділу) в державі, на ринку та в суспільстві.

У місії Ягеллонського університету зазначено: *«Ягеллонський університет, черпаючи багатства з багатовікових традицій, зберігаючи спадщину поколінь, визначає нові напрями розвитку думки через найвищу якість досліджень і навчання, а також через використання сучасних знань і медичної практики в рятуванні та підтримці цінностей, якими є життя і здоров'я, в атмосфері толерантності та свободи, будує тривалі стосунки із суспільством, а також формує відкритість до невідомого, гуманістичну вразливість і відповідальність за дії»* (переклад – авт.) [17, с. 4].

Відповідно до місії у візії зазначено, що *Ягеллонський університет має бути сильним своїми універсальними цінностями, а також власною неповторністю і прагненням своїх студентів, докторантів, випускників і працівників.*

Таких пунктів є п'ять і всі вони стосуються бачення місця та ролі університету в перспективі розвитку польського суспільства.

Стратегія розвитку Ягеллонського університету розроблена на 2014 – 2020 роки, Стратегія Варшавського університету (середньотермінова) – на 2014 – 2018 роки, а Стратегія Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні – на 2011 – 2021 роки. Як бачимо, відрізняються не лише самі стратегії закладів, а й їх часові рамки. У таблиці 6 представлено місії аналізованих нами польських університетів.

Місії стратегій розвитку університетів Республіки Польщі

№ з/п	Варшавський університет	Університет Марії Кюрі-Склодовської	Ягеллонський університет
Термін дії стратегії	2014 – 2018	2014 – 2020	2011 – 2021
Місія	<p>1. Основа діяльності університету – єдність науки і навчання.</p> <p>2. Суспільна місія університету – забезпечення доступу до знань і набуття умінь усіма, хто до цього має право.</p> <p>3. Громадянська місія університету – формування такої еліти Речі Посполитої, яка у своїй діяльності використовуватиме імперію раціоналізму (з лат. – мотивоване рішення), а не раціоналізм імперії (з лат. – уряду).</p> <p>4. Культурна місія університету – синтез універсальних і локальних цінностей</p>	<p>Навчання на високому рівні, що дає випускникам необхідні знання і вміння, потрібні для того, щоб почати працювати або робити наукову кар'єру, здійснювати дослідження, які сприятимуть розвитку науки та економіки, а також підтримуватимуть розвиток Любліна і Люблінського воєводства завдяки дидактичній, дослідницькій і культурній діяльності, стануть своєрідною візитівкою регіону не лише в Польщі, а й за кордоном</p>	<p>Ягеллонський університет, черпаючи багатства з багатотисячних традицій, зберігаючи спадщину поколінь, визначає нові напрямки розвитку думки через найвищу якість досліджень і навчання, а також через використання сучасних знань і медичної практики в рятуванні та підтримці цінностей, якими є життя і здоров'я, в атмосфері толерантності та свободи будує тісні стосунки із суспільством, формує відкритість до невідомого, гуманістичну вразливість і відповідальність за дії</p>

Джерело: опрацювання власне

Як зазначалося вище, в усіх представлених вище стратегіях розвитку університетів наявний розділ, що стосується професійного розвитку викладачів. Це пов'язано із тим, що лише компетентний викладач може сформувати компетентного студента, вмотивувати його до самостійного пошуку відповідей на питання, а як наслідок – запропонувати ринку праці випускника, готового до суспільних, ринкових і трансформаційних викликів польського та світового суспільств.

У даному дослідженні професійний розвиток викладача розуміємо як отримання додаткових знань, необхідних для правильного виконання завдань на даній посаді та розвиток додаткових компетентностей, необхідних для отримання підвищення на посаді або отримання іншої посади [5, с. 14].

У дослідженні встановлено, що планування професійного розвитку викладачів аналізованих університетів тісно пов'язане із плануванням професійної кар'єри, мотивуванням і стимулюванням. Для того, щоб забезпечити ефективний професійний розвиток викладача, потрібно задіяти кілька суб'єктів управління: самого викладача, безпосереднього керівника (у нашому випадку – завідувача кафедри менеджменту), декана факультету, директора інституту і ректора університету. При цьому викладач самостійно, на основі самоаналізу, будує власний професійний розвиток, завідувач кафедри, на основі самоаналізу викладача, аналізу анкетування студентів та власних спостережень, здійснює коригування індивідуальної професійної діяльності викладача. Натомість, усі інші керівники структурних підрозділів і ректор університету, зокрема, створюють умови, впроваджують процедури нормативно-правового характеру, аби викладач міг професійно розвиватися та реалізуватися.

Звичайно, не завжди професійний розвиток викладача збігається із баченням керівництва і потребами університету, тобто йдеться про конфлікт інтересів. Анкетування керівників структурних підрозділів вищезгаданих

польських університетів та самих викладачів свідчить, що такі конфлікти трапляються досить рідко.

Отримання наукових ступенів доктора, доктора хабілітованого, а також вченого звання професора вимагає від самого викладача неабияких організаційних, мотиваційних, наукових і дидактичних зусиль та досягнень. Проте отримання викладачем вищих наукових ступенів і звань не завжди свідчить про розвиток його кар'єри. Академічна кар'єра викладача університетів Республіки Польщі тісно пов'язана з науковими ступенями і званнями, однак «прив'язана» до конкурсної основи на заняття вакантної посади. Тому практично неможливо розрахувати свій професійний розвиток, наприклад, від асистента до професора, адже кожен етап на кар'єрній драбині супроводжується відкритим конкурсом, який вдається пройти лише найбільш кваліфікованим працівникам.

Співвідношення між науковим ступенем і вченим званням із посадами в аналізованих університетах є таким:

- асистентом може стати магістр або доктор;
- ад'юнктом – доктор, доктор хабілітований і навіть професор;
- професором – доктор хабілітований або професор титулярний, інколи – доктор;
- професором звичайним – лише титулярний професор.

Установлено, що такий взаємозв'язок наукових щаблів із вищими ступенями в академічній ієрархії мають як позитивний, так і негативний характер. Магістр на посаді асистента повинен у встановлений термін захистити докторську дисертацію (в Україні – це кандидатська дисертація – *прим. авт.*), а доктор наук на посаді ад'юнкта має захистити хабілітацію (в Україні – це докторська дисертація – *прим. авт.*). Якщо ж це не відбувається, викладач у гіршому випадку повинен залишити університет, а в кращому – посаду наукового чи науково-дидактичного працівника, перейшовши на посаду дидактичного працівника (у разі наявної вакансії).

Окремо від отримання посад в аналізованих університетах є виконання науковцями певних функцій. Проведений нами аналіз дає змогу стверджувати, що перша вимога для виконання науковцем функцій керівника університетського закладу чи директора інституту – наявність наукового ступеня доктора, а функцій декана чи ректора – наявність ступеня доктора хабілітованого. Недоліком у даному питанні, на думку польських науковців, є те, що наявність наукового ступеня не завжди співпадає із менеджерськими якостями осіб, які займають керівні посади в університеті, тому останнім часом усе частіше озвучується думка про те, що для осіб, які виконують керівні функції, потрібні курси підвищення кваліфікації, тобто йдеться про післядипломну освіту в галузі менеджменту, що, на нашу думку, є досить слушним.

Окрім можливого професійного розвитку викладачів, пов'язаного із отриманням посад і виконанням керівних функцій, є ще третя можливість, яка пов'язана із підвищенням рівня власної компетентності. Із цією метою викладачі беруть участь у конференціях, семінарах, навчаннях, курсах, консультаціях із експертами, академічних менторингах і коучингах. У аналізованих університетських програмах, спрямованих на виконання стратегій розвитку, передбачено кошти на розвиток викладачів, що є неабияким плюсом у вирішенні забезпечення їх професійного розвитку.

Професійний розвиток дидактичних працівників вищезгаданих університетів є коротким: лектор та інструктор, викладач і старший викладач. Зазначені працівники не зобов'язані виконувати наукові дослідження, вони мають підвищувати свій дидактичний рівень, зокрема розробляють дидактичні матеріали, і ця їхня діяльність оцінюється студентами. Група дидактичних працівників часто поповнюється колишніми ад'юнктами, які вчасно не захистили хабілітаційного дослідження. Таким чином, у звітах дидактичних працівників з'являються наукові досягнення.

Дидактичні працівники підвищують свій професійний рівень під час семінарів, тренінгів, навчань, курсів. Вони не займають високих посад в університетській ієрархії.

Отже, проаналізувавши друковані джерела та стратегії розвитку трьох відомих університетів Республіки Польщі, розміщених на їх офіційних сайтах, можемо констатувати, що вони базуються на двох стратегіях університетського розвитку до 2020 року – «локальній» і «експертній». Усі вони побудовані на основі SWOT-аналізів стану речей в університеті та за певним алгоритмом, який включає шість фаз, згідно з якими відбувається розробка і впровадження розробленої стратегії.

У ході дослідження прийшли до висновку, що розвиток університету можливий за двох умов: наявності стратегії розвитку та людей (стратегів), які розробляють і впроваджують цю стратегію на всіх структурних рівнях: кафедра, факультет, інститут, університет. В усіх аналізованих стратегіях наявний розділ, що стосується професійного розвитку викладачів. Розглянуто взаємозалежність наукових звань із посадами та виконанням функцій в університетах. Встановлено, що професійний розвиток, пов'язаний із кар'єрним просуванням, можливий лише для наукових і науково-дидактичних працівників. Дидактичні працівники можуть професійно розвиватися, лише перебуваючи на тій самій посаді або прийняти рішення займатися науковими дослідженнями.

Проаналізовані стратегії Варшавського університету, Ягеллонського університету та Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні, а також Люблінської політехніки можна вважати прикладом позитивного досвіду управління професійним розвитком викладачів на основі побудови стратегій розвитку.

Наукова розвідка не дає відповіді на всі питання, що стосуються позитивного досвіду побудови та впровадження стратегій розвитку університетів, однак на прикладі трьох потужних університетів зосереджено

увагу на розділі стратегій, який стосується професійного розвитку викладачів. Описані мотивуючі та стимулюючі фактори, які впливають на розвиток професіоналізму викладачів та можливості кар'єрного зростання для наукових, науково-дидактичних і дидактичних працівників.

Висновки до розділу 1

У результаті ґрунтовного аналізу стану розробленості проблеми функціонування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів було встановлено, що існує два документи, які регламентують стратегічний розвиток вищої освіти Республіки Польщі:

1. «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Raport środowiskowy» (Стратегія розвитку вищої освіти 2010 – 2020. Рапорт локальний – *переклад авт.*).

2. «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku» і «Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce (listopad 2009 roku)» («Стратегія розвитку вищої освіти до 2020 року» й «Діагностика стану вищої освіти у Польщі (листопад 2009 року)» – *переклад авт.*).

Наукові джерела свідчать, що перша стратегія була розроблена ректорами місцевих університетів, а друга – експертами. Зважаючи на це, першу стратегію називають «локальною», а другу – «експертною».

За результатами аналізу словникових і наукових джерел, в яких характеризуються значення та походження терміну «стратегія», нами в монографії у вигляді окремої таблиці представлено найбільш вагомі для нашої проблематики тлумачення, а також прізвища їх авторів. Зазначено, що в рамках проблематики даного дослідження, *«стратегія – це широка програма визначення і досягнення цілей організації; реакція організації на зовнішні впливи»* (за Дж. Стонером).

На основі опрацьованих наукових джерел, вивчення нормативної бази, що регламентує діяльність закладів вищої освіти Республіки Польщі, аналізу сайтів державних університетів простежено взаємозалежність професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту від розвитку університетів та всіх його структурних підрозділів: кафедр, інститутів, факультетів. На основі вищевикладеного сформульовано концепцію дослідження, зокрема зазначено, що професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі ґрунтується на створенні спеціальних умов, які базуються на побудові стратегій розвитку закладу, його структурних підрозділів та індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів, які суттєво впливають на забезпечення якості вищої освіти.

За результатами аналізу стратегій розвитку провідних університетів Республіки Польщі та теоретичних джерел, які окреслюють цю проблематику, описано шість фаз побудови стратегій й охарактеризовано два етапи підготовки стратегії розвитку університету.

Посилаючись на аналіз алгоритму побудови стратегій розвитку, підкреслено, що розвиток університету можливий за двох умов: 1) наявності стратегії розвитку; 2) наявності людей (стратегів), які розробляють і впроваджують стратегії розвитку на всіх структурних рівнях.

Ураховуючи три рівні управління розвитком університету, представлено стратегії їх розвитку: 1) загальна стратегія; 2) конкурентна стратегія; 3) функціональна стратегія.

На основі аналізу теоретичних джерел встановлено зв'язки між стратегічним розвитком університету і стратегічним управлінням. Стратегічне управління розглянуто в трьох площинах: 1) функціональній; 2) інструментальній; 3) інституційній.

Відповідно до персональної стратегії розвитку університету нами схарактеризовано чотири стратегічні підходи до розвитку працівників: 1) ситуативний; 2) процесний; 3) вибіркового; 4) контрактний.

На основі аналізу сайтів Варшавського університету, Ягеллонського університету, Університету Марії Кюрі-Склодовської та Люблінської політехніки, стратегій розвитку зазначених університетів, анкетування й інтерв'ювання професорсько-викладацького складу зроблено висновок, що у вищезазначених університетах наявний позитивний досвід управління професійним розвитком викладачів. Про це свідчать проаналізовані місії університетів, а також наявність у стратегіях розвитку аналізованих нами університетів розділу, що безпосередньо стосується професійного розвитку викладачів.

Зважаючи на аналіз нормативно-правової бази вищої освіти Республіки Польщі, розвиток викладачів у нашому дослідженні розуміємо як отримання додаткових знань, необхідних для правильного виконання завдань на займаній посаді, розвиток додаткових компетентностей, необхідних для отримання підвищення на посаді, а також можливості зайняти іншу, вищу посаду.

На основі теорії й усталеної практики з'ясовано, що планування професійного розвитку викладачів аналізованих вище університетів тісно пов'язане із плануванням професійної кар'єри, мотивуванням і стимулюванням.

Зважаючи на взаємозалежності наукових звань, посад та виконання професійних функцій викладачами кафедр менеджменту в університетах, встановлено, що професійний розвиток, пов'язаний із кар'єрним просуванням, можливий лише для наукових і науково-дидактичних працівників. Щодо дидактичних працівників, то вони можуть професійно розвиватися, лише на посаді, яку займають, або виявити бажання займатися науковими дослідженнями.

Вищезазначене стало підставою для розгляду управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі на основі системного підходу, який передбачає оптимальне поєднання

кількох підходів на засадах взаємодоповнюваності, узгодження засадничих положень на основі врахування мети управління професійним розвитком викладачів, а саме: компетентнісного, аксіологічного, синергетичного, акмеологічного та андрагогічного.

Зокрема, застосування аксіологічного підходу дає змогу окреслити ціннісні орієнтири всіх суб'єктів управління професійним розвитком викладачів. Реалізація компетентнісного підходу передбачає розгляд розвитку професійних компетентностей у системі загальних, професійних та інтегральних компетентностей на основі дотримання практичної спрямованості управлінських процесів та забезпечення фундаментальності професійного розвитку викладачів. Використання синергетичного підходу сприяє розгляду стратегій розвитку університетів та стратегічного управління в контексті професійного розвитку викладачів як цілісного феномена, здатного до розвитку (саморозвитку) й організації (самоорганізації) під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. На підставі акмеологічного підходу в дослідженні нами розглянуто феномен «акме» як найвищий рівень професіоналізму, до якого має прагнути кожен викладач. Андрагогічний підхід спрямований на розгляд викладача як фахівця, який потребує індивідуальних підходів та врахування віку, досвіду, індивідуальних особливостей сформованої особистості. Системний підхід задіяно нами як загальнонаукову основу для вдосконалення управління професійним розвитком викладачів польських університетів й розроблення такої системи, що, ґрунтуючись на побудові стратегій розвитку, призведе до найвищого рівня професіоналізму викладачів.

У процесі аналізу сайтів 20-ти державних університетів Республіки Польщі нами було встановлено, що стратегії Варшавського університету, Ягеллонського університету, Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні та Люблінської політехніки можна вважати прикладом позитивного досвіду управління професійним розвитком викладачів на основі побудови

стратегій розвитку. Таким чином, ретельний аналіз стратегій розвитку вищевказаних університетів дає підставу стверджувати, що позитивний досвід значною мірою стосується стратегій розвитку університетів, які враховують забезпечення умов для професійного розвитку викладачів, а індивідуальні стратегії розвитку викладачів, стратегії розвитку кафедр менеджменту та факультетів, яким вони підпорядковані, на нашу думку, потребують вдосконалення.

Список бібліографічних посилань

1. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 69.
2. Bugaj J. Budowanie proaktywnej strategii uniwersytetu. [w:] Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 420, 2016, ss. 27 – 33.
3. Griffin R. Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa, 1996, s. 233.
4. Dominiak P., Leja K. Czy uniwersytet potrzebuje strategii. Nauka i Szkolnictwo Wyższe. 2016. – ss. 26 – 43.
5. Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M. Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników. Warszawa 2008. s. 14.
6. Kostera M. Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1997, s. 36.
7. Lundy O., Cowling A. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 46 – 49.
8. Maniak G. Polityka personalna firmy – strategia funkcjonalna czy uwarunkowanie strategii rozwoju // Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 367, 2003, s. 125 – 138.
9. Modele zarządzania uczelniami w Polsce. URL: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf (дата звернення: 18.02.2017).

10. Obłój K. Strategia organizacji. Wyd. III. Warszawa, 2014. 416 s.
11. Pochtowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. 2007, s. 275 – 276.
12. Stoner J.A.F., R.E. Freeman, D.R.Jr. Gilbert, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 266.
13. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. URL: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf (дата звернення: 05. 03. 2017).
14. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. URL: http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_110_07_Woznicki.pdf (дата звернення: 05. 03. 2017).
15. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. URL: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf (дата звернення: 05. 03. 2017).
16. Strategia rozwoju Uniwersytetu Warszawskiego. URL: <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/01/Strategia-UW-z-17-grudnia-2008r.pdf> (дата звернення: 05. 03. 2017).
17. Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego. URL: <https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84593596/Strategia-Rozwoju-UJ-2014-2020.pdf/f490b8e5-83f9-4509-9f9e-f88a1d89bd3c> (дата звернення 05.03.2017).
18. Strategia rozwoju Uniwersytetu Marii Cuiry Skłodowskiej w Lublinie. URL: <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2014/0526/094504-zalacznik-nr-3-do-strategii-rozwoju-misja-i-wizja.pdf> (дата звернення: 05. 03. 2017).
19. Wawak T. Innowacyjna, projakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym [w:] Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań 2010, s. 331 – 332.
20. Wawak T. Strategia zarządzania i rozwoju uniwersytetów Krakowa. URL: <https://www.google.com.ua/search?ei=I5odW87IGMKyswHMw5q4DA&q=T.Wa>

wak+Strategie+zarz%C4%85dzania+i+rozwoju+uniwersytet%C3%B3w+Krakowa
&oq=T.Wawak (дата звернення: 05. 03. 2017).

21. Wawak T. Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce.
URL: https://www.wuj.pl/page,produkt,prodid,2971,strona,Zarzadzanie_w_szkolech_wyzszych_i_innowacje_w_gospodarce,katid,49.html (дата звернення: 05. 03. 2017).

РОЗДІЛ 2

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ ЯК ОСНОВА ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту і супровід їх професійного зростання

Сучасні польські науковці та вчені часто дискутують стосовно питання компетентностей, якими має володіти викладач, а також щодо функцій, які він має виконувати. Одні науковці стверджують, що викладач повинен бути хорошим дидактом, другі переконують – що видатним науковцем, треті ж водить, що він має бути і професійним дидактом, і компетентним науковцем, і вмілим організатором навчального процесу.

Ставимо собі за мету проаналізувати функції викладачів кафедри менеджменту польських закладів освіти, охарактеризувати компетентності, якими вони повинні володіти, а також описати наявні механізми розвитку рівня професіоналізму даних викладачів.

Згідно із традиційним підходом до ролі викладача як науковця Міхал Геллер акцентує увагу на тому, що це насамперед особистість, для якої наука має бути захопленням. У праці «Як бути вченим» він розглядає складові наукового захоплення, до яких відносить [6]:

- 1) зацікавлення предметом, навіть ототожнення із ним;
- 2) знаходження позитиву (приємності) в дослідженні свого предмета;
- 3) відвага відрізнятись від оточення;
- 4) мотивація до наукової праці;
- 5) участь у науці як в організації;

б) тісний зв'язок із книгами та часописами;

7) праця за письмовим столом.

Розглянемо кожне із представлених вище тверджень докладніше. М. Геллер, розглядаючи першу складову, зауважує, що насамперед учений має думати про предмет власного дослідження – його предмет, бути із ним «одним цілим». Стосовно другого компонента він зазначає, що джерелом позитиву (приємності) в дослідженні має бути цікавість, яку пробуджує сам предмет. «Однак при цьому не варто вимагати від себе постійного стану екстазу. Має вистачити хвилин радості, які проживаються час від до часу» [6, с. 20]. У третій складовій дослідник вбачає «іншість» науковця в тому, що він повинен не лише відчувати насолоду від присвяти себе науці, а й водночас у відмові від багатьох зовнішніх речей на користь першої (тобто науки). М. Геллер переконує, що вчений – це не той, хто є вищим від інших, а його відношення до світу – це відречення. Учений нічого не втрачає порівняно з іншими людьми, навпаки, з часом, якщо він справжній науковець, то сприймає все «інше» без жодного відчуття «страсти часу» [6, с. 21]. Описуючи мотивацію як важливу складову наукового захоплення дослідник підкреслює, що життєва кар'єра не може бути мотивацією до наукової праці, навіть навпаки, може їй шкодити. Особистість, яка прагне стати науковцем, повинна бути готова до багатогодинної праці за письмовим столом чи в лабораторії, незважаючи на невизнання оточенням і різноманітні адміністративні вимоги, яких потрібно дотримуватися. Зважаючи на вищезазначене, М. Геллер вирізняє такі види мотивації наукової праці [6, с. 21]:

- для приємності;
- для служіння людській (національній) культурі;
- прагнення пізнати правду і Правду (мотивація релігійного типу).

Автор зауважує, що найчастіше ці та інші мотиватори взаємодоповнюють один одного і їх вже неможливо розглядати нарізно.

Пояснюючи п'ятий компонент (участь у науці як в організації), М. Геллер зазначає, що науковець має бути членом міжнародної спільноти науковців із досліджуваного питання, членом ради факультету, брати участь у конференціях, семінарах, писати рецензії та рекомендації, але, як кажуть, не «перегинати палицю». Однак, на думку вченого, не припустимо, що науковець, який читає наукові публікації в літаку, переїжджаючи з однієї конференції на іншу, під час виступів повідомляє «застарілі» наукові висновки, бо немає часу займатися сучасними дослідженнями.

Стосовно шостої складової, то автор зауважує, що постійна робота із науковою літературою передбачає значну частину наукової стратегії викладача. Він акцентує увагу на тому, що недостатньо добре орієнтуватися лише в останніх публікаціях із досліджуваної проблематики, адже у цьому випадку можна стати лише хорошим ремісником. Потрібно читати не лише наукову, а й науково-популярну літературу зі споріднених галузей. На думку М. Геллера, «праця вченого прирікає його на самотність (навіть якщо це самотність у натовпі). Книга, не знищуючи цієї самотності, має здатність її заповнити» [6, с. 23].

Останній компонент, «праця за письмовим столом», на глибоке переконання автора, є «квінтесенцією і своєрідним підсумком інших вищеперерахованих компонентів» [6, с. 23], адже науковець значну частину свого часу проводить «за письмовим столом», хоча цим «столом» може бути і лабораторія, і комп'ютер, і столик у потязі. Так чи інакше, науковець – це той, хто багато часу проводить над дослідженням свого предмета».

Більшість польських учених стосовно питання вимог до викладачів зазначають, що вони повинні брати участь у грантах і програмах, аби здобути фінансування на дослідження та на оприлюднення результатів цих досліджень у ході конференцій, семінарів, симпозіумів та з'їздів, тобто бути менеджерами власного кар'єрного зростання, управляти розвитком власної кар'єри [16, с. 54].

Викладач як дидактичний працівник повинен проектувати, проводити та аналізувати не лише заняття, а й власну діяльність.

Розглянемо вищезазначені компоненти детальніше. Отже, дидактичний працівник має володіти здатністю конструювання ефектів навчання (KRK – ефекти навчання за напрямками, PRK – Національна рамка кваліфікацій) [19], проектувати, добирати різноманітний матеріал, стратегії, методи, форми та засоби навчання, використовуючи необхідні для цього інструменти. Таким чином, під час проведення занять викладач має застосовувати стратегії, методики, методи, форми практичного навчання, використовувати сучасні технології, вміти організовувати роботу в малих і великих групах.

Викладач, на думку професора А. Сайдак, має володіти вмінням здійснювати вступне, поетапне і кінцеве оцінювання власної науково-педагогічної діяльності; отримувати реальну зворотну інформацію про якість проведених занять.

При цьому важливим моментом є дотримання викладачем вимог, яким має відповідати конкретний працівник. Такі вимоги до викладача висувають: заклад, в якому він працює; студенти, яких він навчає; нормативно-правова база, що стосується вищої освіти; сам науково-педагогічний працівник, який формулює власні цілі та завдання.

Так, зважаючи на останні документи у галузі вищої освіти, у 2017 році в Республіці Польщі були затверджені постанови, що стосуються наукових ступенів і вчених звань та змін щодо їх присвоєння, де чітко окреслено критерії для їх отримання.

Щодо вимог університетів, то кожен із них має право встановлювати до науково-педагогічних працівників власні додаткові вимоги, які затверджуються Вченою радою закладу. Досить часто такі вимоги супроводжуються класифікацією оцінювання всіх видів діяльності викладача. Це дає змогу працівникові чітко усвідомлювати критерії та показники, за якими буде оцінюватися його діяльність.

Аналіз проведених досліджень дає змогу зробити висновок, що професійному розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі сприяє стратегія розвитку, що скерована насамперед на мотивацію, актуалізацію та стимулювання викладача. Завідувачі кафедр часто беруть на себе відповідальність за менторинг (науковий і методичний супровід викладача, який лише розпочинає професійну кар'єру), створюючи сприятливі умови для професійного становлення таких викладачів; вибудовують систему професійного зростання викладача в умовах кафедри, організовуючи семінари, тренінги, навчання, курси, в яких беруть участь відомі науковці, дидакти. Завідувачі кафедр також дбають про те, щоб не лише молоді, а й досвідчені викладачі мали час на саморозвиток, намагалися «оновити» професійні знання.

Ті з викладачів кафедри, які мають високий рівень професійного розвитку, навчають інших викладачів, менш досвідчених, здійснюють супровід наукових досліджень докторантів, хабілітантів. Така система професійного розвитку стимулює кожного викладача кафедри до професійного зростання, адже протягом навчального року вона піддається постійному моніторингу: здійснюється анкетування студентів; викладач здає щорічний звіт про проведену ним наукову, дидактичну та організаційну діяльність; завідувач кафедри після проведення відповідного аналізу стимулює викладачів до або проводить із ними мотиваційні бесіди з метою з'ясування причин невиконання або неефективного виконання тих чи інших обов'язків.

Польські вчені постійно полемізують між собою стосовно питання професійного розвитку науково-педагогічного працівника. Так, учені, які притримуються *традиційного підходу* (M. Heller, H. Kwiatkowska, W. Okoń), вважають, що науковець повинен вдосконалюватися самостійно. При цьому вони наголошують, що це можливо лише за умови серйозного захоплення наукою, дидактикою, методикою. Ці науковці стверджують, що викладачі,

крім того, що мають готуватися до занять, проводити їх та аналізувати, повинні також навчатися, вдосконалюватися, здійснювати наукові дослідження і оприлюднювати їх.

Науковці, які є прихильниками *професійного підходу* до посади викладача (Cz. Banach, A. Sajdak), зазначають, що окрім наукових, теоретичних, методологічних, методичних компетентностей, така особистість має володіти здатністю навчатися і вдосконалюватися впродовж життя і в цьому їм мають допомагати різноманітні сертифікаційні центри [16].

Професор Анна Сайдак, порівнюючи підготовку шкільного вчителя і академічного викладача, вказує на проблему підготовки останнього (див. таблицю 7).

Таблиця 7

**Порівняльна таблиця підготовки шкільного вчителя
та академічного викладача університетів Республіки Польщі**

Шкільний учитель	Університетський викладач
Початкова і середня школи	Докторант
Заняття 25 ЄКТС	5 ЄКТС
Дидактика 120 годин	90 годин практики
Педагогіка і психологія 150 годин	
Практика 150 годин	
	При влаштуванні на роботу в університети Республіки Польщі відсутня вимога щодо наявності науково-дидактичної підготовки

Джерело: опрацювання власне на основі матеріалу презентації професора А. Сайдак

У рекомендаціях Євросоюзу зазначено: «До 2020 року всі науково-педагогічні працівники повинні пройти педагогічне сертифіковане навчання. Професійне вдосконалення має стати обов'язковим для вищої освіти» [8]. Зважаючи на це, виникає запитання «Якщо готувати викладача до роботи в університетах, то які компетентності потрібно формувати чи розвивати?».

Польський науковець Б. Квашьніца серед основних компетентностей викладача виділяє: *інтерпретаційні компетентності* (вважаються основою для формування рефлексійного задавання, зокрема постановки запитань про сенс дійсності, обумовлюють розуміння та інтерпретацію світу); *моральні компетентності* (спрямовані на здатність здійснювати моральну рефлексію); *комунікаційні компетентності* (спряють формуванню сприятливих взаємовідносин з іншими людьми).

Означену класифікацію в польській науці називають *універсальною*. Проте, у контексті розуміння дидактичних компетентностей викладача Б. Квашьніцою, їх сприймають лише як технічний інструментарій.

Професор А. Сайдак на основі праць німецького науковця Інгеборг Стар пропонує усі компетентності викладача об'єднати у *п'ять* груп (дидактичні, методичні, суспільні, системні, особистісні) та назвати *компетентностями для навчання* [18]. Обґрунтуємо їх докладніше.

Дидактичні компетентності – це знання про процеси, цілі, стратегії, методи, форми, засоби, умови, середовище навчання, контроль і оцінювання; вміння і здатності застосовувати дидактичні знання в практичній діяльності студентів.

Методичні компетентності – це знання, які стосуються специфіки певної дисципліни, культури навчання цієї дисципліни, знання домінуючої дослідницької парадигми; знання і вміння проводити специфічні для даної дисципліни заняття.

Суспільні компетентності – це знання і вміння, які дозволяють будувати інтердисциплінарні відносини зі студентами, спрямовані на процеси розуміння, порозуміння і зміни перспектив.

Системні компетентності – це знання про системні умови здійснення процесу навчання студентів, а також уміння користуватися ними та формувати нові, наприклад, програми навчання, навчальні модулі,

індивідуальне навчання, використання платформами дистанційного навчання.

Основними компетентностями, навколо яких формуються всі вищеназвані, є особистісні компетентності, які безпосередньо пов'язані із людським «Я», яке дає змогу подивитися на себе, як на особистість і як на професіонала. А. Сайдак також підкреслює, що особистісні компетентності викладача – це своєрідний мотор, який приводить у дію особистісний і професійний розвиток викладача, визначає характер спілкування його з іншими людьми, зокрема й керівництвом, колегами, підлеглими.

Проектування занять – уміння конструювати результати навчання (KRK – ефекти результатів навчання, PRK – польська рамка кваліфікацій), проектувати заняття, добирати відповідні матеріали, обирати стратегію, методи, форми, засоби навчання, валідні інструменти.

Проведення занять – уміння застосовувати стратегію, форми, методи навчання на практиці, доповнюючи їх використанням сучасних технологій і методик.

Аналіз занять і власної викладацької діяльності – вміння проектувати вступний аналіз, аналіз самого заняття і рефлексію; здатність отримувати зворотній зв'язок від студентів у ході проведення заняття чи курсу.

Професор А. Сайдак із метою створення сприятливих умов для розвитку викладача пропонує створювати інтердисциплінарні групи, до яких би входили досвідчені педагоги – загальні дидакти та предметні дидакти, а також викладачі інформаційних технологій, спеціалісти з дистанційної освіти, психологи і педагоги, компетентні в питаннях дорадництва, менторингу, професійного розвитку, коучингу. Така інтердисциплінарна співпраця допоможе полегшити адресну пропозицію, спрямовану на конкретну особистість, яка перебуває на певному етапі свого професійного становлення, розвитку чи майстерності й скерована на кожну з перерахованих вище груп компетентностей, урахувавши специфіку

дисципліни, яку викладає той чи інший дидактичний працівник. За основу в даній концепції взято німецьку школу професійного розвитку викладача, яка включає дорадництво, коучинг, тьюторство і супервізію [16].

Вивчаючи позитивний досвід польських університетів загалом і діяльність кафедр менеджменту зокрема, можемо констатувати, що вони успішно використовують європейський досвід, ураховуючи особливості ментальності, рівень розвитку суспільства, характер ділових відносин тощо. В українських закладах вищої освіти також використовується досвід, описаний вище, але створення сертифікаційних центрів, дистанційні форми післядипломного навчання, підвищення кваліфікації викладачів в альтернативних установах досі перебувають на стадії формування.

У ході побудови стратегій і механізмів управління розвитком рівня компетентності викладача в Україні варто враховувати позитивний досвід польських менеджерів вищої освіти. У нашому розумінні *менеджери вищої освіти* – це ректор, проректори, канцлер, директори інститутів, декани факультетів, завідувачі кафедр та самі викладачі, тобто всі, хто скеровує, спрямовує діяльність працівників університету та себе особисто на досягнення стратегічної мети розвитку закладу з метою досягнення найвищого рівня якості вищої освіти.

Таким чином, доходимо висновку, що викладачі кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі покликані виконувати функції науковця, дослідника, того, хто навчає інших, та того, хто навчається сам. Однак, як свідчить практика, розвиток професіоналізму в усіх зазначених сферах діяльності викладача не завжди відбувається однаковою мірою і неодноразово. Так, викладачі, які лише розпочинають свою викладацьку кар'єру, більше уваги приділяють розвитку компетентності в дидактичній сфері: чому вчити та як вчити інших; викладачі, які вже мають досвід роботи, більше уваги приділяють власному розвитку, прагнуть «оновити» професійні знання, надають перевагу науковій і дослідницькій діяльності; викладачі, які

мають значний досвід і високий рівень професійного розвитку, навчають інших викладачів, здійснюють науковий супровід у наукових дослідженнях докторантів, хабілітантів. Такий професійний розвиток викладача можливий лише за умов створення відповідних умов, коли викладач відчуває, що його професійне зростання мотивують, оцінюють і стимулюють.

2.2. Умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів

Основою суспільно-економічних процесів у державі, як відомо, є діяльність людей. Залежно від того, на що спрямована ця діяльність, яким чином здійснюється і фахівцями якого рівня професіоналізму, є той чи інший її результат. Проаналізовані теорія і практика доводять, що професіоналізм фахівця зростає, якщо він сам усвідомлює потребу в цьому, а керівництво створює відповідні умови, які сприяють зростанню професіоналізму працівників і, відповідно, підвищенню результативності та ефективності діяльності всієї установи (організації, фірми).

Розвиток фахівця організації (установи, закладу) є проблемою, яка цікавить багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Питання управління розвитком персоналу є предметом досліджень Т. М. Сорочан, З. В. Рябової, Г. М. Тимошко, Н. Г. Ничкало, О. М. Галус. Проблему стратегічного управління розвитком персоналу вивчають В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, а психологічні аспекти управління професійним розвитком фахівців – І. Д. Бех, Н. Ю. Воляннюк, О. С. Боднар, П. В. Лушин. Серед польських науковців даній проблематиці присвячено дослідження J. Bugaj, A. Dziedziczak-Foltyn, E. Masłyk-Musiał.

Проаналізовані теорія та практика дають змогу встановити, що розвиток – це безповоротна, скерована і закономірна зміна матеріальних об'єктів, що призводить до появи нової якості. Розвиток прийнято розглядати

як процес і результат усієї системи змін: прогресивних і регресивних, зворотних і незворотних, безперервних і таких, що відбуваються з певною перервою, стабільних і нестабільних, кількісних і якісних, пов'язаних із ускладненням і спрощенням системи, яка розвивається. Проте не всі зміни актуальні та необхідні в процесі розвитку. До них відносять лише ті, які є незворотними, скерованими на якісні зміни організованих об'єктів, і відбуваються системно. При цьому виокремлюють дві підсистеми: 1) об'єкт, який управляє; 2) об'єкт, яким управляють. У нашому випадку об'єкт, який управляє, – це завідувач кафедри менеджменту, директор інституту, декан факультету, ректор і проректори (ми їх називаємо університетські менеджери), а об'єкт, яким управляють, – викладачі кафедр менеджменту.

Погоджуємося із твердженням, що умови – це комплекс явищ, обставин, які спричиняють появу певних наслідків і забезпечують розвиток керованих об'єктів [10, с. 25].

У польських наукових джерелах наявні кілька класифікацій умов, що впливають на професійний розвиток викладачів, не є винятком і викладачі кафедр менеджменту. У першій класифікації виділяють три групи умов: технічні (звички та робота по інерції, боязнь невідомого, ігнорування змін); політичні (політична приналежність та її вплив на професійну діяльність, вплив на розвиток вищої освіти політичних коаліцій) [20, с. 102].], а в другій – дві групи: ресурсні (матеріальні, фінансові, людські, технічні, інформаційні) й організаційні (процесні, системні, управлінські) [20, с. 103]. Ю. Бугай зі свого боку пропонує чотири групи умов на різних рівнях: міжнародному, державному, університетському та індивідуальному [4, с. 58–59].

У нашому дослідженні відповідно до системного підходу ми розглядаємо умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях, й об'єднуємо їх у *шість* груп:

1) *міжнародний рівень* – пов’язаний із можливістю підвищувати професійний рівень за умови участі в міжнародних проектах, грантах, стажуваннях; читати лекції у найпрестижніших університетах світу та Європи; брати участь у міжнародних конференціях, семінарах, тренінгах поза межами Польщі; друкувати наукові праці в престижних міжнародних виданнях;

2) *державний рівень* – стосується державних нормативно-правових актів, що регулюють можливість професійного та кар’єрного зростання викладачів кафедр менеджменту польських університетів;

3) *університетський рівень* – пов’язаний зі створенням умов для підтримки професійного розвитку викладачів на університетському рівні (матеріальне та нематеріальне мотивування і стимулювання, створення належних умов для викладацької діяльності, можливості наукового зростання – навчання в аспірантурі, система менторингу та коучингу);

4) *факультетський рівень* – на рівні факультету декани намагаються створити рівні умови для викладачів усіх кафедр, які входять до нього, зокрема застосовують найрізноманітніші механізми матеріальних стимулювань і заохочень, дбають про професійний розвиток усіх викладачів факультету, адже це впливає на зростання його рейтингу;

5) *кафедральний рівень* – створення організаційних, ресурсних, педагогічних, управлінських умов для професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту, розроблення і затвердження рекомендацій з метою створення індивідуальних стратегій розвитку викладачів, управлінський супровід такого розвитку завідувачем кафедри;

6) *індивідуальний рівень* – уміле поєднання викладачем стратегічних цілей професійного розвитку з наявними можливостями, розміщення їх в індивідуальній стратегії професійного розвитку, коригування та контроль запланованого і виконаного; кореляція із кафедральною та університетською стратегіями розвитку.

Розглянемо детальніше зазначені вище *п'ять груп умов*, завдяки яким відбувається ефективне управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів.

Міжнародний рівень – умови, віднесені до цього рівня, зафіксовано в документах Європейської Комісії. Їх беруть до уваги польські експерти та учасники груп, які опрацьовують стратегії розвитку вищої освіти Республіки Польщі й університетські стратегії розвитку. Так, обов'язковими умовами для захисту хабілітаційної наукової роботи є: наявність індексування викладачів у престижних виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз (Scopus, Web of Science), а також відповідних міжнародних системах; наявність відповідної кількості цитувань іноземними авторами; перебування викладача на певному місці наукового рейтингу.

Державний рівень – умовами цієї групи є нормативно-правові документи (Стратегія розвитку держави, стратегії розвитку окремих адміністративних одиниць, Стратегія розвитку вищої освіти Республіки Польщі, стратегії розвитку університетів, Закон про вищу освіту Республіки Польщі), що передбачають професійний розвиток персоналу. Усі представлені вище документи містять розділ, в якому не лише зазначено вимоги до розвитку фахівців, а й вказано механізми цього розвитку.

Університетський рівень – це зовнішні та внутрішні чинники, які забезпечують сприятливі умови праці викладачів. У проаналізованих університетах (Варшавському та Ягеллонському, Університеті Марії Кюрі-Склодовської, Люблінській політехніці), ректоратами та керівниками кафедр менеджменту запроваджується політика партнерства, здійснюється дидактичне, наукове та матеріально-технічне забезпечення викладачів, відкрита освіта, e-learning. Викладачі кафедр менеджменту цих університетів мають можливість брати участь у міжнародних програмах обміну, міжнародних конференціях та стажуванні, подавати заявки на міжнародні гранти та проекти, вступати до аспірантури.

Рівень факультету – на цьому рівні відбуваються більш конкретні заходи, що стосуються створення умов для професійного розвитку викладачів. У більшості польських університетів створюються стратегії розвитку факультетів, однак при цьому відсутні кафедральні стратегії розвитку. Це пояснюється тим, що є малочисельні кафедри (4 – 5 осіб), будувати стратегію розвитку яких вважається недоцільним. Декани факультетів піклуються про акредитацію спеціальностей, наявність часопису факультету, навчання викладачів у докторантурі, про написання викладачами факультетів хабілітаційних робіт, виконання ними своїх професійних обов'язків, а також про стимулювання або покарання викладачів.

На основі здійсненого аналізу нами встановлено, що на *кафедральному рівні* такими умовами є: система стимулювань і заохочень (перерозподіл завідувачем кафедри годин між науково-дослідною, навчальною і організаційною діяльністю (наприклад, за участь у програмі обміну Erasmus+, у робочих групах із розробки стратегій та написання міжнародних програм); додаткове фінансування за університетську мобільність (гранти, програми, фінансові винагороди за отримані патенти, науковий доробок); сприяння кар'єрному зростанню викладачів (академічний менторинг, академічний коучинг, лідерство, наукове дорадництво).

Умови професійного розвитку викладачів на *індивідуальному рівні* носять досить диференційований характер і залежать як від самого працівника, так і від його керівництва. Так, молодий викладач має можливість фахово зростати під керівництвом досвідчених викладачів, а професіонали своєї справи – створювати наукові школи; здійснювати наукове керівництво і консультування у процесі написання «учнями» докторських і хабілітаційних робіт; упроваджувати у навчальний процес інновації; публікувати власні наукові напрацювання, як-от: монографії, підручники, посібники, статті тощо.

У процесі дослідження нами також було визначено організаційно-педагогічні умови, завдяки яким відбувається ефективне управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

Як свідчать результати інтерв'ювань, вивчення звітів, підготовлених Центрами соціальних досліджень, професія викладача як у польському, так і в українському суспільстві не входять до десятки престижних професій сучасності, немає її також і в десятці рейтингових професій майбутнього. Однак, згідно з нашими опитуваннями самі викладачі вважають свою професію престижною, особливо це стосується докторів хабілітованих, професорів, а також тих, хто займає керівні посади в університеті (ректори, декани, директори інститутів, завідувачі кафедр).

Можливість саморозвитку, а також можливість заробити додаткові кошти (додаткова ставка, додаткові години) є свідченням того, що робота професорсько-викладацького складу в університетах приваблива, хоча й існує думка, що заробітки у викладачів невисокі. Як свідчать результати анкетування викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, 33,3 % опитаних зазначили, що, крім основного місця роботи з метою додаткового заробітку, вони також працюють за сумісництвом в інших університетах чи установах (фірмах, організаціях).

На основі аналізу діяльності викладачів кафедр менеджменту польських університетів з'ясовано, що більшість із них самі визначають, в які дні тижня та скільки годин матимуть заняття, консультацій тощо. Завідувачі кафедр менеджменту в інтерв'юваннях відзначили, що їх цікавить не так те, скільки часу викладач проведе в університеті, скільки те, яких результатів він досягне в процесі цієї діяльності. Наприклад, викладач може працювати в бібліотеці, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології, внаслідок чого з'являється продукт цієї праці – підручник, наукова стаття, нова розроблена тема заняття тощо.

Отже, мотивація викладача – це одна з головних організаційно-педагогічних умов управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту.

У результаті аналізу було з'ясовано, що мотивація викладачів до професійного розвитку в польських університетах носить як позитивний, так і негативний характер.

Одним із потужних позитивних мотивувань є *фінансові мотиватори*: додаткові виплати за окреслений період; спеціальна доплата за окреслений період; фінансові винагороди тощо. Зазвичай суму таких мотивувань встановлює ректор університету. Якщо університет працює в умовах децентралізації, то таке рішення приймає декан. Ректор може встановити вищу оплату, ніж декан, якщо вважає це за доцільне. У кожному університеті межі таких доплат затверджуються рішенням Вченої ради. Наприклад, за отримання вченого звання професора передбачено доплату від 400 до 900 злотих. Якого розміру вона буде, вирішує ректор університету.

Таким чином, можемо зробити висновок, що система доплат є неоднорідною не лише в різних університетах, а й у межах конкретного закладу вищої освіти. Зокрема, особливо гостро ця проблема відчувається, за словами керівників університетів та керівників структурних підрозділів, коли той чи інший викладач задіяний у написанні або реалізації грантів і міжнародних програм. У цьому випадку проблема полягає в тому, що коли керівник проекту – це інша особа (не ректор), і він має власну думку (а вона не завжди збігається з думкою ректора) стосовно важливості й необхідності даного проекту для університету.

Згідно з нормативно-правовою базою Республіки Польщі, існує два документи, які регулюють виплати грошових винагород викладачів:

1. «Закон про вищу освіту Республіки Польщі» (додаткові винагороди), стаття 151 [22];

2. «Розпорядження в справі умов оплати праці та інших виплат, пов'язаних із роботою працівників, які працюють у державних закладах вищої освіти» (Dz. U. Z 2006 r. Nr 251, poz. 1852), § 22 [2].

Суму обчислень вищезгаданих додаткових виплат, а також спосіб їх нарахування у вказаних документах не зазначено. Принцип цих додаткових нарахувань має бути однаковий, зокрема враховувати посаду (викладач чи інший працівник), наявність наукового ступеня, вченого звання (для викладачів).

Позитивний досвід, який використовується в державних польських університетах, свідчить, що наявне обмеження загальної суми, яка призначається на такі виплати, і вона не може бути більшою ніж 40%. Це пов'язано насамперед із тим, що основна сума доходів повинна залишатися на рахунках університетів, а не окремих працівників.

Як зауважують керівники структурних підрозділів та самі викладачі кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, загальний дохід викладачів є набагато більшим ніж розмір ставок. Наприклад, загальний приріст виплат у державних університетах у 2009 р. становив 9,1%, тоді як у 2016 р. в окремих університетах – до 16%.

Нагороди – це кошти, які, на нашу думку, найбільше мотивують викладачів кафедр менеджменту польських університетів. Сума, призначена для їх виплат, вираховується у відсотках. Зокрема, виплачуються нагороди за видатні наукові досягнення, наукове керівництво, консультування, а також за відзначені хабілітаційні праці та значний науковий доробок. Ці нагороди можуть призначатися Головою Ради Міністрів Республіки Польщі, Міністром у галузі вищої освіти (наприклад, нагороди за видатні особисті досягнення, а також за досягнення в науковому і дидактичному супроводі інших викладачів та студентів) [24].

Якщо говорити про *нефінансові мотиватори*, то таких можливостей у рамках державних польських університетів чимало, наприклад: оплата участі

викладача в конференціях, семінарах, тренінгах, курсах, різноманітних навчаннях; сприяння участі викладачів у міжнародних стажуваннях, програмах обміну науковцями, грантах; делегування повноважень, автономія працівника, зручний для викладача графік роботи; відзначення працівників дипломами, грамотами ректора чи Вченої ради університету.

Поряд із позитивним мотивуванням у системі польської вищої освіти наявне й так зване негативне мотивування – *покарання*. Зокрема, працівники університету підлягають санкціям, передбаченим Законом про працю. Існує також Кодекс академічних цінностей, а в окремих університетах – ще й внутрішньоуніверситетські моральні кодекси, за недотримання яких викладач, так само, як і інші працівники, може бути покараний. У випадку дисциплінарних чи етичних порушень безпосередній керівник (у нашому випадку – завідувачі кафедр менеджменту) розпочинають дисциплінарне провадження. Воно має серйозні наслідки, адже відомості про це вносяться до особової справи викладача. Висновки дисциплінарної комісії у справах викладачів, про які йдеться в Законі 1, пункт 4, оголошуються відповідним міністром щодо справ вищої освіти і друкуються в урядовому часописі.

Неабияку роль у системі мотивування викладачів кафедр менеджменту відіграють *самотивація і саморозвиток*. Викладачі зазначають, що, передусім, сам викладач повинен усвідомлювати необхідність власного розвитку і як особистості, і як професіонала. Так, викладачі, які «йдуть в ногу з часом», цікавляться інноваціями, запроваджують нововведення у професійній діяльності, є об'єктом поваги студентів, колег і керівництва.

При всіх позитивних моментах, що створюються для польських викладачів кафедр менеджменту університету, необхідно відмітити й проблеми, про які згадують не лише керівники, а й викладачі, а саме: відсутність на державному рівні механізму щодо створення однакових умов праці в університетах Республіки Польщі (фінансування відбувається відповідно до кількості студентів; кількість годин, яка припадає на одного

викладача кафедри в різних університетах є різною; не враховується додаткова праця викладачів, які працюють з іноземними студентами; не завжди враховуються додаткові навантаження викладачів у рамках організаційних обов'язків).

Отже, в результаті аналізу нормативно-правової бази та наукових джерел вітчизняних і польських науковців, нами визначено умови, за яких зростає професійний рівень викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі на шести рівнях: міжнародному, державному, університетському, факультетському, кафедральному та індивідуальному. При цьому формується системний підхід до досліджуваної проблеми. Встановлено, що важливу роль у процесі професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі відіграють організаційно-педагогічні умови, зокрема охарактеризовано фінансові та нефінансові мотиватори, види стимулювання і нагород, а також механізми покарання викладача за неналежне виконання ним професійних обов'язків. Обґрунтовано наявні недоліки в польській практиці щодо створення умов професійного розвитку викладачів.

2.3. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі та їх професійна кар'єра

Особистий розвиток, складовою якого є професійний розвиток, триває впродовж усього життя. Поняття розвитку викладачів кафедр менеджменту розуміємо як процес, що відбувається протягом усього життя особистості, характеризується якісними і кількісними змінами, що реалізуються в різних умовах, віддзеркалюється в конкретних формах поведінки викладача і його професійної діяльності [3, с. 8]. Особистий розвиток – це діяльність, активність конкретної людини, яка жодним чином не схожа на діяльність будь-якої іншої людини. Ключову роль у даному процесі відіграють

самосвідомість, самоактуалізація та самомотивація до розвитку, а також бачення конкретної мети та розуміння шляхів і методів її досягнення. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту розглядатимемо як інтегральну компоненту розвитку особистості, що відбувається паралельно з особистісним розвитком та характеризується взаємопроникненням і взаємовпливом [3, с. 12].

Аналіз останніх досліджень свідчить про те, що польські науковці зацікавлені проблемами наукових, науково-дидактичних і дидактичних працівників університетів. Так, Юстина Бугай звертає увагу на професійний розвиток викладачів у контексті університетських стратегій розвитку [4], Єва Краус характеризує особистість викладачів у процесі цивілізаційних викликів [7], Дарія Бекер-Пестка, Йоланта Колоджей, Клаудія Пуер окреслюють окремі проблеми теорії та практики особистого і професійного розвитку [3], Анна Серецка і Катажина Піндор аналізують професійні компетенції та кваліфікації викладачів [17].

Швидкоплинність сучасного життя, зміни, які характеризують світове та європейське суспільство вимагають від особистості швидкої реакції на мінливу дійсність, опанування новими компетенціями та компетентностями, що передбачає розвиток особистості. Цей розвиток на певному етапі поєднується із професійним розвитком, вони певною мірою починають залежати один від одного, адже успішність працівника передбачає і його успішність як особистості, хоча ці поняття не варто ототожнювати. Таким чином, у рамках означеного дослідження нас цікавитиме професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, його взаємодія із професійною діяльністю та особистісним розвитком.

З огляду на престижність спеціальності «менеджмент», перед завідувачами вищезазначених кафедр, а також науковцями, які забезпечують навчальний процес, постають нові вимоги, які продукують насамперед конкуренція між університетами та науково-педагогічними працівниками, а

також студенти, які висувають до викладача свої вимоги і мають власне бачення на питання навчального процесу та тих, хто його забезпечує. Щороку викладач здійснює самооцінку власного професійного розвитку, а студенти – оцінюють його викладацьку діяльність.

Вимоги до сучасного викладача кафедри менеджменту університетів Республіки Польщі висуває і нормативно-правова база, а саме Закон про вищу освіту від 27 липня 2005 року (із пізнішими доповненнями і змінами) [22]. У частині III (розділ 1) зазначено, хто може бути викладачем закладу вищої освіти, а також його права та обов'язки. Відомості, що стосуються діяльності викладачів кафедр менеджменту, представлено і в документах окремих польських університетів, які регламентують їх діяльність: Статуті, Стратегії, Положенні тощо. У Стратегії розвитку вищої освіти в Польщі до 2020 року, зокрема, йдеться про те, що «кадри закладів вищої освіти висококваліфіковані, мобільні та відкриті світу» [21, с. 42].

Характеризуючи викладачів кафедр менеджменту університету Польщі, зауважимо, що, з одного боку, це – викладачі, які мають наукові ступені докторів наук і докторів хабілітованих, а з іншого – працівники, які мають ступінь магістра і працюють (або не працюють) над докторською дисертацією. Одним зі специфічних факторів є поділ польських викладачів на дві вікові групи: перша – випускники університетів 80-х років ХХ ст.; друга – випускники університетів ХХІ ст., на яких значною мірою вплинули демографічний спад, еміграція польських спеціалістів за кордон, перехід із викладацької діяльності на роботу у фірми та організації в період трансформації та ін. Особливо це стосується викладачів кафедр менеджменту, які перейшли працювати у приватні фірми або самостійно створили їх.

Схематично професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту представлено на *рисунку 4*.



*Рис. 4. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту
університетів Республіки Польщі*

Джерело: опрацювання власне

На основі інформації, яку отримують керівники структурних підрозділів та ректорат університету та враховуючи відповідний бюджет, університетами приймається рішення щодо потреби в тих чи інших працівниках. Прийом викладачів на посади зазвичай відбувається наприкінці кожного навчального року. При цьому враховуються їх індивідуальні стратегії розвитку, їхнє бачення власного професійного і кар'єрного зростання, анкетування студентів, думки завідувачів кафедр. Завданням керівників університетів і їх структурних підрозділів є створення відповідних умов для реалізації викладачем запланованих ним завдань, сприяння їх професійному розвитку. Часто професійний розвиток викладачів співпадає із їх кар'єрним зростанням, однак ці поняття – нетотожні, хоча й взаємопов'язані.

Згідно із Законом про вищу освіту Республіки Польщі працівники університетів можуть займати посади науково-дидактичних, дидактичних,

наукових та дипломованих працівників, а також дипломованих бібліотекарів документації та наукової інформації. Суттєвого зв'язку між ступенем або званням та посадою немає. З огляду на те, що нас цікавлять лише викладачі, охарактеризуємо вимоги до кожної із зазначених вище груп.

До викладачів кафедри менеджменту відносять: дидактичних працівників – інструктор і лектор, викладач та старший викладач; наукових та науково-дидактичних працівників – асистент, ад'юнкт, професор візитуючий, професор надзвичайний (*див. таблицю 8*).

Таблиця 8

**Посади, які займають викладачі кафедр менеджменту
університетів Республіки Польщі**

Групи викладачів	Посади, які займають викладачі
Дидактичні працівники	- інструктор і лектор; - викладач; - старший викладач
Наукові та науково-дидактичні працівники	- асистент; - ад'юнкт; - професор візитуючий; - професор надзвичайний; - професор звичайний

Джерело: власне опрацювання на основі Закону про вищу освіту Республіки Польщі від 27 липня 2005 року, Dz.U.2005, Nr164, roz.1365 із пізнішими змінами, с. 110

Зазначимо, що дидактичні працівники, які не ставлять за мету займатися науковою роботою, не можуть професійно розвиватися «по вертикалі», тобто займати керівні посади в університеті. Проте вони можуть розвиватися «по горизонталі», тобто бути високопрофесійними дидактичними працівниками, а саме: читати на високому рівні лекції (це стосується не всіх предметів, адже лекції в польських університетах найчастіше читають наукові та науково-дидактичні працівники); проводити семінарські чи практичні заняття. Такі працівники можуть мати власні дидактичні розробки, посібники, презентації тощо.

Свій професійний рівень дидактичні працівники мають можливість підвищувати завдяки участі у різноманітних навчаннях, курсах, тренінгах. Досвідчені дидактичні працівники виступають менторами менш досвідчених, здійснюючи їх консультування.

Наукові та науково-педагогічні працівники за умови професійного розвитку мають змогу перейти на горизонтальний рівень (зростання професіоналізму до наукового ступеня доктора хабілітованого і вченого звання професора), або вертикальний (просування кар'єрною драбиною від завідувача кафедри, керівника закладу, декана факультету, директора інституту до проректора і ректора університету). Можливий також змішаний варіант – горизонтальний і вертикальний розвиток, тобто поєднання наукового розвитку із кар'єрним зростанням. Досить часто серед наукових працівників спостерігається лише горизонтальний розвиток. коли викладач розвивається професійно, здобуває наукові ступені та вчені звання, але не прагне зайняти керівну посаду. Такі науковці досить шановані в наукових університетських колах, вони мають власні наукові школи, готують до захисту наукових досліджень аспірантів або до захисту хабілітаційних досліджень докторів наук. Вони також виступають у ролі менторів та коучів, консультантів і дорадників для менш досвідчених колег.

Розглянемо можливість отримання наукових звань і наукових ступенів у системі польської вищої освіти. Отже, наукове звання *професора звичайного* надає президент Польщі за поданням Центральної комісії до справ наукових ступенів і звань. Це звання присуджується в Польщі пожиттєво [23]. Отримати його може доктор хабілітований, який працює в університеті на постійній основі, має значний науковий доробок і неабиякі наукові заслуги [23].

Професор надзвичайний – це посада в університеті, яка надається науковим або науково-дидактичним працівникам рішенням Вченої ради закладу. Отримати цю посаду можуть доктори хабілітовані, рідше – доктори наук, які мають значні досягнення в науці та навчанні студентів. Це може

бути як працівник, який працює на постійній основі, так і викладач-сумісник [23].

Професор візитуючий – це посада, що передбачена для наукових або науково-дидактичних працівників, які мають науковий ступінь доктора хабілітованого або наукове звання професора і є постійним працівником іншого університету. Законодавство Польщі передбачає також прийняття на посаду професора візитуючого доктора наук, який має значний науковий доробок, але лише на підставі угоди про працю. Це не стосується іноземців, яких можуть приймати на посаду професора візитуючого із науковим ступенем кандидата наук [24].

У таблиці 9 представлено наукові ступені та наукові звання викладачів університетів, які зокрема стосуються і викладачів кафедри менеджменту, а також вимоги до присудження відповідних наукових ступенів і звань.

Таблиця 9

**Вимоги до наукових ступенів та вчених звань
викладачів університетів Республіки Польщі**

Науковий ступінь, наукове звання	Вимоги до присудження наукового ступеня, наукового звання
Доктор наук	<ul style="list-style-type: none"> - науковий ступінь магістра, магістра-інженера або рівнозначний до них; - складання докторських іспитів з основної дисципліни, яка відповідає темі докторського дослідження, додаткової дисципліни (економіка, соціологія, психологія, філософія – якщо кандидат закінчив магістратуру за економічною спеціальністю; економіка – якщо кандидат закінчив магістратуру за іншою спеціальністю, ніж економіка), та іспит із сучасної іноземної мови (від іспиту звільняється особа, що має сертифікат про знання іноземної мови, який визнається Міністерством Науки і Вищої школи Республіки Польщі від 26.09.2016 р.); - підготовка і захист докторської дисертації, у якій досліджується наукова проблема

Доктор хабілітований	- наявність наукового ступеня доктора, а також наявність наукового чи мистецького доробку; - публікація хабілітаційного дослідження або збірки праць, які становлять значний внесок у розвиток зазначеної наукової або мистецької спеціальності
Професор	- наявність ступеня доктора хабілітованого; - наявність наукових або художніх досягнень, які значно перевищують вимоги, що ставляться до захисту хабілітаційної роботи, а також наявність значних дидактичних досягнень; - захист хоча б одного доктора наук за спеціальністю наукового консультанта

Джерело: власне опрацювання на основі Постанови від 18.03.2011 року про зміну Закону про наукові ступені та наукові звання, а також ступені в галузі мистецтва, змін деяких законів

У польських державних університетах викладачі зі ступенем доктора зазвичай приймаються на посаду ад'юнкта. Вони є науково-дидактичними працівниками та мають контракти, які з ними підписують на 8 – 9 років до моменту отримання (або неотримання) ступеня доктора хабілітованого. Найчастіше після цього терміну докторам, які не захистили за означений термін хабілітаційного дисертаційного дослідження, пропонують посади старших викладачів зі значно більшою кількістю дидактичних годин на рік. Сучасні викладачі кафедри менеджменту польських університетів мають безліч дидактичних обов'язків, а також часто працюють за сумісництвом (з огляду на економічні проблеми), тому проміжок між захистом докторської дисертації та хабілітаційної роботи зростає. За період із 2006 по 2010 роки він становив 12, 7 років [14, с. 97].

Діяльність викладача регламентується дидактичними, науковими і організаційними обов'язками. Принципи визначення об'єму цих обов'язків, види дидактичних занять, передбачені цими обов'язками, зокрема дидактичні завдання для окремих посад, а також принципи обчислення дидактичних

годин визначає сенат закладу вищої освіти. Відповідно до Закону про вищу освіту Республіки Польщі визначено річну кількість дидактичних годин для кожної групи викладачів, зокрема:

- для науково-дидактичних працівників – від 120 до 240 дидактичних годин;
- для дидактичних працівників – від 240 до 360 дидактичних годин;
- для дидактичних працівників, які працюють на посадах лекторів, інструкторів або рівноцінних цим посадам – від 300 до 540 дидактичних годин.

Основна частина навантаження викладача присвячена науковій діяльності, решту свого часу він витрачає на навчальну та організаційну діяльність. Однак на практиці співвідношення його наукової, навчальної та організаційної роботи визначають внутрішні документи закладу вищої освіти. Так, згідно з даними анкетування викладачів, річне навчальне навантаження наукових і науково-дидактичних працівників кафедр менеджменту коливається від 250 до 400 годин (найменше дидактичне навантаження мають найбільш досвідчені викладачі із найвищим науковим ступенем і вченим званням, а також ті, хто займає керівні посади в університеті).

Щодо професійного розвитку викладача, то це зазвичай залежить від стратегії розвитку університету та його структурних підрозділів, де працює викладач. Індивідуальна стратегія професійного розвитку викладача кафедри менеджменту залежить від його особистісних мотивів, стремлінь і прагнень, пропонується на розгляд завідувачеві кафедри і узгоджується із ним [4, с. 127].

Отже, нами проаналізовано професійний розвиток викладача кафедри менеджменту закладу вищої освіти Республіки Польщі в контексті особистісного розвитку. З'ясовано, що професійний розвиток закладений у

Законі про вищу освіту Республіки Польщі та Стратегіях розвитку університетів.

Установлено, що викладачі кафедри менеджменту польських університетів можуть займати посади наукових, науково-дидактичних і дидактичних працівників. При цьому їх професійний розвиток залежить як від наукового ступеня і наукового звання, так і від самомотивації, саморозвитку і самоуправління. Важливу роль у процесі професійного розвитку викладачів відіграють керівники структурних підрозділів і ректор університету, які мають створити такі умови, аби кожен працівник мав змогу реалізувати себе.

З'ясовано, що найвищим науковим ступенем є доктор хабілітований а найвищим науковим званням – професор. На кожен ступінь наукового зростання викладач у середньому витрачає близько 8-ми років. Упродовж 2006 – 2010 років цей період складає 12,7 років.

У польській системі вищої освіти питання професійного розвитку тісно пов'язане із професійною кар'єрою. Так, керівниками структурних підрозділів (кафедр, факультетів, інститутів) можуть бути особи, які мають науковий ступінь доктора хабілітованого і вчене звання професора. Це також стосується ректорів університетів.

Висновки до розділу 2

У результаті розгляду традиційного підходу до ролі викладача як до науковця нами описано сім складових наукового захоплення, які виокремлює М. Геллер, а також схарактеризовано мотиви здійснення наукової праці: для приємності; служіння людській (національній) культурі; намагання пізнати правду і Правду (мотивація релігійного типу).

Базуючись на традиційному і професійному підходах польських науковців до проблеми розвитку професіоналізму викладачів, представлено

теоретичні підгрунття двох польських провідних наукових шкіл. Так, дослідники, які дотримуються традиційного підходу (M. Heller, H. Kwiatkowska, W. Okoń), вважають, що науковець не тільки повинен самовдосконалюватися, а й підкреслюють, що це можливо лише за умови безмежного захоплення наукою, дидактикою та методикою. Представники професійного підходу (Cz. Banach, A. Sajdak) зазначають, що викладачі, окрім наукових, теоретичних, методологічних і методичних компетентностей, повинні володіти здатністю навчатися впродовж життя.

Проаналізувавши універсальну класифікацію компетентностей викладачів (автор Б. Квашьніца), схарактеризовано такі групи компетентностей: інтерпретаційні, моральні, комунікаційні. На основі класифікації компетентностей викладача А. Сайдак (за І. Стар) проаналізовано дидактичні, методичні, суспільні, системні, особистісні компетентності. У ході аналізу вищезазначених компетентностей викладача прийшли до висновку, що викладачі кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі покликані виконувати функцію дослідника: не лише навчати інших, а й навчатися самому. Такий професійний розвиток можливий за наявності певних умов.

На основі проаналізованих польських наукових джерел встановлено, що наявні кілька класифікацій умов, які впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту. За першою класифікацією, польські науковці виокремлюють три групи умов: технічні (звички та робота по інерції, страх невідомого, ігнорування змін); політичні (політична приналежність і її вплив на професійну діяльність, вплив політичних коаліцій на розвиток вищої освіти); за другою класифікацією – дві групи умов: ресурсні (матеріальні, фінансові, людські, технічні, інформаційні) та організаційні (процесні, системні, управлінські); за третьою класифікацією – чотири групи умов на різних рівнях: міжнародному, державному, університетському та індивідуальному.

Базуючись на вищезгадані класифікації та враховуючи системний підхід, нами виокремлено і схарактеризовано умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях. Їх об'єднано у шість груп:

1) міжнародний рівень – пов'язаний із можливістю підвищувати професійний рівень за умови участі в міжнародних проектах, грантах, стажуваннях; читати лекції у найпрестижніших університетах світу та Європи; брати участь у міжнародних конференціях, семінарах, тренінгах за межами Польщі; друкувати наукові праці в престижних міжнародних виданнях;

2) державний рівень – стосується державних нормативно-правових актів, що регулюють можливість професійного та кар'єрного зростання викладачів кафедр менеджменту польських університетів;

3) університетський рівень – пов'язаний зі створенням умов для підтримки професійного розвитку викладачів на університетському рівні (матеріальні та нематеріальні мотивування і стимулювання, створення умов для викладацької діяльності, можливості наукового зростання – навчання в аспірантурі, система менторингу та коучингу);

4) факультетський рівень – на рівні факультету декани намагаються створити рівні умови для викладачів усіх кафедр, які входять до нього; вони володіють механізмами матеріальних стимулювань і заохочень, дбають про професійний розвиток усіх викладачів факультету, адже це впливає на зростання його рейтингу;

5) кафедральний рівень – створення організаційних, ресурсних, педагогічних, управлінських умов для професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту, розроблення і затвердження рекомендацій щодо побудови індивідуальних стратегій розвитку викладачів, управлінський супровід такого розвитку завідувачем кафедри;

б) індивідуальний рівень – уміле поєднання викладачем стратегічних цілей професійного розвитку з наявними можливостями, розміщення їх у індивідуальній стратегії професійного розвитку, коригування та контроль запланованого і виконаного; кореляція із кафедральною та університетською стратегіями розвитку.

Зважаючи на потреби дослідження, в науковий обіг уведено поняття «стратегія розвитку кафедр менеджменту», «індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту», «менеджер університету Республіки Польщі».

Вивчення теорії й методології застосування факторів мотивації та стимулювання викладачів до професійного розвитку зумовило зробити висновок, що мотивація викладачів до професійного розвитку в польських університетах носить як позитивний, так і негативний характер.

Згідно з думкою самих науковців та їх керівників – завідувачів кафедр до потужних позитивних мотивувань віднесено фінансові мотиватори: додаткові виплати за окреслений період; спеціальна доплата за окреслений період; фінансові винагороди.

Аналіз щорічних рапортів щодо розвитку вищої освіти в Республіці Польщі став підставою для висновку, що зазвичай суму таких мотивувань визначає ректор університету. Якщо ж університет працює в умовах децентралізації, то таке рішення приймає декан. Ректор, якщо вважає за потрібне, може встановити вищу оплату, ніж декан. У кожному університеті межі таких доплат затверджуються рішенням Вченої ради.

У ході інтерв'ювань і розширеного анкетування працівників університетів встановлено, що нагороди – це виплата, яка мотивує викладачів кафедр менеджменту польських університетів. Сума, призначена для таких виплат, вираховується у відсотках. Нагороди виплачуються за видатні наукові досягнення, зокрема відзначені хабілітаційні праці, наукове керівництво і консультування, а також за досягнення в науковому і

дидактичному супроводі інших викладачів та студентів. Ці нагороди можуть призначатися Головою Ради Міністрів Республіки Польщі та Міністром у галузі вищої освіти.

У процесі визначення ролі інших мотиваторів у системі мотивування і стимулювання викладачів кафедр менеджменту встановлено, що нефінансові засоби, як-от: оплата участі викладача в конференціях, семінарах, тренінгах, курсах, навчаннях; сприяння участі викладачів у міжнародних стажуваннях, програмах обміну науковців, грантах; делегування повноважень, автономія працівника, зручний для викладача графік роботи; нагородження працівників дипломами, грамотами ректора або Вченої ради відіграють в системі управління професійним розвитком викладачів надзвичайно важливу роль.

Аналіз нормативно-правової бази галузі вищої освіти Республіки Польщі дозволив дійти висновку, що поряд із позитивним мотивуванням у системі польської вищої освіти наявне й негативне, тобто покарання. Усі працівники університету, зокрема й викладачі, підлягають санкціям, передбаченим Законом про працю. Також існує Кодекс академічних цінностей, а в окремих університетах – внутрішньоуніверситетські моральні кодекси, за недотримання яких як викладачі, так і інші працівники можуть бути покарані. У випадку дисциплінарних чи етичних порушень безпосередній керівник (у нашому випадку – завідувачі кафедр менеджменту) розпочинає дисциплінарне провадження. Воно має серйозні наслідки, адже відомості вносяться до особової справи викладача. Висновки дисциплінарної комісії у справах викладачів, про які йдеться в Законі 1 (пункт 4), оголошуються відповідним міністром до справ вищої освіти і друкуються в урядовому часописі.

Окреслено проблеми, про які зазначають не лише керівники, а й викладачі: відсутність на державному рівні механізму щодо створення однакових умов праці в університетах Республіки Польщі; фінансування відбувається відповідно до кількості студентів; кількість годин, яка припадає

на одного викладача кафедри, в різних університетах є різною; не враховується додаткова праця викладачів, які працюють з іноземними студентами; не завжди враховуються додаткові навантаження викладачів у рамках організаційних обов'язків.

Відповідно до Закону про вищу освіту Республіки Польщі з'ясовано, що до викладачів кафедри менеджменту відносять: дидактичних працівників – інструктора і лектора, викладача та старшого викладача; наукових та науково-дидактичних працівників – асистента, ад'юнкта, професора візитуючого, професора надзвичайного і професора звичайного.

На основі здійсненого аналізу подано вимоги до кожного з означених працівників, а також описано можливості їх професійного зростання. Підкреслено, що діяльність викладача регламентується дидактичними, науковими й організаційними обов'язками. Встановлено, що згідно із Законом про вищу освіту Республіки Польщі визначена річна кількість дидактичних годин для кожної групи викладачів, зокрема:

- для науково-дидактичних працівників – від 120 до 240 дидактичних годин;
- для дидактичних працівників – від 240 до 360 дидактичних годин;
- для дидактичних працівників, які працюють на посадах лекторів, інструкторів або рівноцінних цим посадам – від 300 до 540 дидактичних годин.

У результаті аналізу нормативних документів, які регламентують діяльність викладача університету відзначено, що основна частина навантаження викладача присвячена науковій діяльності, решту свого часу він витрачає на навчальну та організаційну діяльність. У процесі дослідження встановлено, що на практиці співвідношення наукової, навчальної та організаційної роботи викладача визначають внутрішні документи закладу вищої освіти, насамперед Статут університету. Так, згідно з анкетуванням викладачів річне навчальне навантаження наукових і науково-дидактичних

працівників кафедр менеджменту коливається від 250 до 400 годин (найменше дидактичне навантаження мають найбільш досвідчені викладачі із найвищим науковим ступенем і вченим званням, а також ті, хто займає керівні посади в університеті).

Системний аналіз управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту чотирьох державних польських університетів є підставою стверджувати, що рівень професійного розвитку викладачів залежить від стратегій розвитку університету та його структурних підрозділів, в яких працює викладач. Індивідуальна стратегія професійного розвитку викладача кафедри менеджменту залежить від його особистісних мотивів, стремлінь і прагнень, наукового потенціалу, а також від самомотивації, саморозвитку і самоуправління. У ході синтезу отриманих даних анкетування та інтерв'ювання визначено, що важливу роль у процесі професійного розвитку відіграють керівники структурних підрозділів і ректор університету. Саме вони створюють умови для реалізації професійного, творчого та особистісного потенціалу викладачів кафедр менеджменту польських університетів.

Аналіз кадрового складу кафедр менеджменту визначених для дослідження чотирьох польських університетів є підставою для висновку, що найвищим науковим ступенем є доктор хабілітований, а найвищим науковим званням – професор звичайний. З'ясовано, що на кожен ступінь наукового зростання викладач у середньому витрачає близько 8-ми років. Упродовж 2006 – 2010 років цей період складає 12,7 років.

Усталена практика призначення (обрання) на посаду керівника університету чи його структурного підрозділу є підґрунтям для констатування факту, що в польській системі вищої освіти питання професійного розвитку тісно пов'язане із професійною кар'єрою. Так, нами встановлено, що керівниками структурних підрозділів (кафедр, факультетів, інститутів) найчастіше є особи, які мають науковий ступінь доктора

хабілітованого і вчене звання професора. Це також стосується і ректорів університетів. У жодному з проаналізованих університетів на вищезазначених посадах немає осіб без учених ступенів і звань.

Глибоке вивчення теорії та практики з проблеми дослідження дають підставу стверджувати, що наукові та науково-педагогічні працівники, за умови професійного розвитку, мають змогу перейти на вищий горизонтальний рівень – зростання професіоналізму до наукового ступеня доктора хабілітованого і вченого звання професора або на вищий вертикальний рівень – кар'єрне зростання від завідувача кафедри, керівника закладу, декана факультету, директора інституту до проректора і ректора університету. Можливий також змішаний варіант – горизонтальний і вертикальний розвиток, тобто поєднання наукового розвитку та кар'єрного зростання. Досить часто серед наукових працівників спостерігається лише горизонтальний розвиток, коли викладач розвивається професійно, здобуває наукові ступені та вчені звання, але не прагне зайняти керівної посади. Такі науковці досить шановані в польських та світових наукових університетських колах, вони мають власні наукові школи, готують до захисту наукових досліджень аспірантів або до захисту хабілітаційних досліджень докторів наук. Ці ж викладачі також виступають у ролі менторів та коучів, консультантів і дорадників для менш досвідчених колег.

Список бібліографічних посилань

1. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : навч. посіб. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко – 2-ге вид., перероб. і доп. – К., 2005. – 747 с.

2. Розпорядження в справі умов оплати праці та інших виплат, пов'язаних із роботою працівників, які працюють у державних університетах : § 22 // Dz. U. Z 2006 r. Nr 251, poz. 1852.

3. Becker-Pestka D., Kołodziej J., Pujer K. Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki. URL: <https://www.google.com.ua/search?q=Becker-Pestka+D.+Ko%2C+Ko%25%82odziej+J.+Pujer+K.+Rozw%23%B3j+osobisty+i+zawodowy%2F+Wybrane+problemy+teorii+i+praktyki&oeq> (data звернення: 07.03.2017).

4. Bugaj J. M., Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Wydanie I, Kraków 2016, 184 s.

5. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności, Uchwała Rady Ministrów 5 lutego 2013 roku. URL: http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf (data звернення: 03.02.2017).

6. Heller M. Jak być uczonym. 2017. URL: http://pwr.edu.pl/fcp/HGBUKOQtTKlQhbx08SlkTUhZeUTgtCgg9ACFDC0RDSHtBG1gnBVcoFW8SBD RKHg/_users/code_BAlkUKkpKNVI_VBV9XFNBFEZcFiw5Qx00/kodeks_etyki/heller_jakbycuczonym_issuu.pdf (data звернення: 15. 01.2017).

7. Kraus E. Osobowość nauczycieli akademickich wobec wyzwań cywilizacyjnych / Edukacja Jutra od uniwersytetu do starości. Aspekty edukacji osób dorosłych, Sosnowiec 2014, s. 83 – 91.

8. Key Enabling Technologies. URL: http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/key-enabling-technologies_en (data звернення: 28.01.2017).

9. Kwaśnica R. Wprowadzenie do myślenia o nauczycielu // Kwieciński Z., Śliwerski B. Pedagogika. Podręcznik akademicki, t. 2, Warszawa. – 2007. – s. 301.

10. Masłyk-Musiał E., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 274 s.

11. Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego. URL:

https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf (дата звернення: 03.02.2017).

12. Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015 – 2030. URL: <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030.html> (дата звернення: 03.02.2017).

13. Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe przygotowany przez Zespół Doradców Strategicznych Premiera RP, Warszawa, 2009.

14. Ratajek Z. Nauczyciel akademicki – poszukiwanie nowych perspektyw profesjonalizmu / E. Sałata, S. Ośko (red.), Współczesne problemy pedeutologii i edukacji, Radom 2007.

15. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników uczelni publicznej z dnia 5 października 2011 r. (Dz.U. Nr 243, poz. 1447). URL: https://zzpt.pb.edu.pl/wpcontent/uploads/uczelnie_publiczne_wynagadzanie.pdf (дата звернення: 03.02.2017).

16. Sajdak A. Miejsce dydaktyki ogólnej w przygotowaniu pedagogicznym nauczycieli akademickich // Edukacja jutra od uniwersytetu do starości. Aspekty edukacji osób dorosłych. Sosnowiec. – 2014. – s. 47 – 58.

17. Sierecka A., Pindor K. Zeszyty Naukowe WSOWL nr 3 (165) 2012 s. 263 – 271. Wikipedia. – URL: <http://pl.m.wikipedia.org> (дата звернення: 07.03.2017).

18. Stahr I., Academic staff development. Entwicklung von Lehrkompetenz // Schneider R., Szczyrba B., Welbers U., Wildt J. Wandel der Lehr- und Lernkulturen, Bielefeld. – 2009. – s. 204 – 207.

19. Słownik pojęć związanych z KRK. URL: https://www.polsl.pl/Informacje/ProcesBolonski/Strony/KRK_sloownik.aspx (дата звернення: 15.01.2017).

20. Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku w ramach Strategii Rozwoju Kraju 2007 – 1015. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, 2007.

21. Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2020 roku. URL: <https://www.nauka.gov.pl> (дата звернення: 07.03.2017).

22. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym. URL: <https://www.nauka.gov.pl> (дата звернення: 03.02.2017).

23. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw. URL: <https://dziennikustaw.gov.pl> (дата звернення 07.02.2017).

24. Zmiany do Ustawy z dnia 27 kwietnia 2017 r. O stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. URL: <http://www.bip.nauka.gov.pl/ustawy-akty-sw/ustawa-z-dnia-21-kwietnia-2017-r-o-zmianie-ustawy-o-stopniach-naukowych-i-tytule-naukowym-oraz-o-stopniach-i-tytule-w-zakresie-sztuki-oraz-niektorych-innych-ustaw.html> (дата звернення: 03.03.2017).

РОЗДІЛ 3

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА САМОУПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ

3.1. Шляхи і форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів

У сучасних реаліях, коли відбувається цивілізаційний та економічний розвиток суспільства, ринок праці ставить все нові та нові вимоги як до тих, хто перебуває в пошуках вакансій, так і до тих, хто вже має робоче місце. В університетських колах Республіки Польщі, особливо після початку реформи у 2005 році, в системі вищої освіти відбуваються зміни щодо оцінки професійного рівня викладача. У польських університетах розробляються Стратегії розвитку, в яких на основі аналізу визначаються оптимальні шляхи, форми і методи управління розвитком професійного рівня викладачів. У даному дослідженні ми зупинимося на аналізі та характеристиці тих форм і шляхів управління професійним розвитком викладачів, які працюють у складі кафедр менеджменту польських державних університетів.

Серед польських науковців, які досліджують трансформації у сфері вищої освіти, заслуговують на увагу дослідження Ю. Бугай, яка розглядає університетські стратегії професійного розвитку академічних працівників у Польщі, М. Квека, який обґрунтовує трансформації польських університетів у порівнянні з європейськими, А. Сайдак, яка аналізує форми підтримки викладача у процесі його професійного становлення і розвитку. Однак немає наукового дослідження, в якому б здійснювався аналіз шляхів і форм управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту.

Професійний розвиток викладачів може відбуватися завдяки різним формам освіти, а саме: формальній, неформальній та інформальній. Формальна освіта – інституційна (за місцем роботи та поза нею); неформальна – доповнення або альтернатива формальній освіті протягом життя особистості; інформальна – самоосвіта.

Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі розглядається як діяльність, що спрямована на підвищення рівня професійної компетентності викладачів. Таку діяльність можуть здійснювати в польських університетах особи, які займають керівні посади (ректор, проректори, декан факультету, завідувач кафедри), викладачі з високим рівнем професійної компетентності, що здійснюють супровід управління професійним розвитком менш досвідчених викладачів, а також викладачі. Нас цікавитиме формальна і неформальна освіти та вплив кожної із них на професійний розвиток вищезгаданих викладачів.

Як зазначено у польському законодавстві стосовно галузі вищої освіти, викладачі кафедр менеджменту вищих закладів освіти задіяні у трьох сферах: дидактичній (підготовка, проведення та аналіз навчальних занять); науковій (здійснення наукових досліджень, наукове керівництво у дослідженнях студентів, докторантів, участь у наукових конференціях, симпозіумах тощо); організаційній (усі форми діяльності, пов'язані з управлінням навчальним, науковим і виховним процесами).

В усіх вищезгаданих сферах діяльності викладачів менеджменту можна виділити кілька базових компетентностей, розвиток яких необхідний у процесі становлення і професійного вдосконалення кожного викладача. Варто зауважити, що наукова сфера є однаковою для викладачів будь-якої кафедри, натомість дидактична й організаційна, залежно від кафедри, мають свою специфіку. У кожній сфері, вважають науковці, викладач повинен бути професіоналом своєї справи і вдосконалювати себе з метою досягнення вищого рівня професіоналізму – бути майстром своєї справи в одній

сфері [2, с. 52]. У праці «Парадигми навчання студентів і підтримки розвитку викладачів» професор А. Сайдак зазначає: «Майстер має бути: терплячий, сердечний, із високою особистою культурою і повагою до студента, здатний формувати відповідальність, самостійність, пізнавальну активність, критичне і креативне мислення, повагу до інших поглядів, дбати про розвиток моральних цінностей, про гідність, відповідальність, порядність, ретельність, достовірність, сумлінність, піклуватися про суспільне добро» (*переклад – авт.*) [27, с. 146].

На думку К. Твардовського, всі три сфери (дидактична, наукова і організаційна) – це одне ціле, однак роль учителя і вихователя науковець ставить на перше місце, не применшуючи вплив викладача на студента з метою розвитку в нього здатності аналізувати, досліджувати, впроваджувати [35, с. 8–10].

Як зазначає М. Квек [15, с. 123–127] у дослідженні, присвяченому університетським трансформаціям, професія викладача має невисокий престиж у зв'язку з низькою оплатою, що призводить до проблеми поколінь у науці. В університетах переважають професори середнього і старшого віку, а найкращі випускники польських університетів нечасто залишаються в університетах країни, щоб продовжувати навчання в докторантурі.

У зв'язку з вищеописаними процесами перед науковцями університетів Республіки Польщі стоять серйозні завдання, спрямовані на мотивацію викладачів до професійного розвитку, розробки і запровадження шляхів і форм управління ним.

Із цією метою польські науковці досліджують і описують компетентності, які мають бути сформовані викладачами та які їм необхідно розвивати в процесі професійної діяльності. У *таблиці 10* представлено перелік компетентностей науково-дидактичних працівників (опрацювання – професора Ю. Бугай; класифікація – Т. Олексина) [2, с. 57].

Перелік компетентностей науково-дидактичних працівників

Компетентності	Опис елементів
Ключові	<ul style="list-style-type: none"> - неординарні знання з предмета, які викладає; - креативність та інноваційність; - результативність діяльності та намагання досягати мети; - педагогічні компетенції: вміння передавати знання методично правильно та цікаво, вміння зацікавити предметом, спонукати студентів і слухачів до самостійних пошуків, використання джерел, самостійного навчання і саморозвитку; - знання методології наукових досліджень, високий рівень і постійне вдосконалення дослідницьких компетенцій, уміння здійснювати дослідження і описувати їх результати
Додаткові для осіб, які виконують функції керівників і координаторів	<ul style="list-style-type: none"> - уміння формувати і розвивати колектив; - уміння здійснювати пошук фінансування на діяльність, зокрема на наукові дослідження та управління проектами
Другорядні	<ul style="list-style-type: none"> - аналітичні здібності, далекоглядність і допитливість; - уміння застосовувати індукцію, дедукцію і синтез; - працьовитість і витривалість; - уміння отримувати й опрацьовувати інформацію; - комунікативність (необхідна як у щоденній діяльності, так і в вирішенні складних наукових проблем); - уміння співпрацювати, зокрема в інтердисциплінарних колективах - достатній рівень знання англійської та інших іноземних мов, які необхідні в роботі; - етична поведінка; - уміння дбати про фізичне та психологічне здоров'я (здатність уникати професійного вигорання, стійкість до стресових факторів)

Джерело: Bugaj J. *Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli polskich w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków (непереклад – авт.)²

Досить неординарним до класифікації науковців є підхід Р. Гардена, який запропонував поділити їх на такі групи [7, с. 6 – 7]:

1) *науковці-піонери* – ті, які ламають будь-які стереотипи, є авторами нових теорій, досліджень, геніальних винаходів;

2) *класичні науковці, майстри наукової методики* – їх можна назвати методологами, які прагнуть навести лад у науці, дотримуються встановлених законів і правил, намагаються методично правильно вибудувати свою наукову діяльність;

3) *науковці-стимулятори (постулятори)* – науковці, які нечасто порушують чи розв’язують актуальні наукові проблеми, але мають здатність не лише помічати і формулювати їх, а й звертати на них увагу інших, пропонуючи методи і джерела інформації; незамінні під час роботи в групі, адже наділені організаторськими здібностями, мають хист до координування і керування науковою діяльністю групи;

4) *науковці-ерудити, компілятори і критики* – знаходять, привласнюють і опрацьовують чужі ідеї з метою їх подальшого використання, дослідження, систематизації; часто є авторами цікавих монографій і науковими керівниками молодих науковців;

5) *виконавці наукових робіт* – збирають статистичні дані, факти, виконують дослідження відповідно до сучасних наукових тенденцій і вимог; до цієї групи зазвичай належить середній технічний персонал, який формально відносить себе до науковців, адже їх інтелектуальні здібності розраховані лише на виконання технічної роботи;

6) *викладачі* – надають перевагу навчальному процесу і обмежуються передачею знань, часто на високому науковому, методичному і дидактичному рівнях (при цьому варто пам’ятати, що передача наукових знань – це не теж саме, що їх створення);

7) *адміністратори* – їм подобається адміністративна діяльність (керувати науковими установами чи науковцями), однак це заняття зазвичай позбавлене сенсу, на відміну від наукових досліджень, що має глибокий сенс

і неабияку користь; такі люди часто є причиною непорозумінь у наукових колах;

8) *псевдонауковці* – прикриваючись наукою, висловлюють необґрунтовані твердження або аргументи, доводячи вже відомі всім істини;

9) *кар'єристи* – не мають відношення до професії науковця, а наукові звання отримали завдяки позанауковим поглядам (такі випадки траплялися в Польщі до 1990 року); «паразити в науці».

Опитування завідувачів кафедр менеджменту польських університетів та самих викладачів дають змогу зробити висновок, що найбільший відсоток становить шоста група – викладачі. Достатньо чисельними є друга група науковців, які намагаються працювати відповідно до вимог, та третя, адже вони здатні організувати наукову діяльність не лише групи, а й окремих осіб. Найменш чисельною є перша група – науковців-піонерів, генераторів ідей. Як зазначають завідувачі кафедр, такі науковці зазвичай виїжджають до інших країн, де створені кращі умови для впровадження нововведень, аніж у Польщі.

Академічний менторинг (mentoring). У польській культурній та суспільній семантиці поняття «ментор» і «майстер» – не є синонімами. Ментор (mentor) – досвідчений викладач, який має високий рівень професійної компетентності та здатний навчити менш досвідченого викладача, тобто бути йому радником, учителем і вихователем [2, с. 72]. Словник польської мови трактує це поняття таким чином: «Ментор – це особа, яка хоче поділитися своїми знаннями і досвідом із особами, яким самостійно не вдається це зробити» [29].

У польській науковій практиці ментори – це досвідчені викладачі, які не просто передають знання чи досвід, а й визначають індивідуальну траєкторію руху менш досвідченого викладача.

Що стосується кафедр менеджменту польських університетів, то ментора обирає сам викладач, який хоче підвищити власний професійний

рівень під керівництвом іншої людини. Опитування викладачів свідчать, що, обираючи ментора, слід брати до уваги не лише досвід і компетентність ментора, а й його комунікативні та особистісно-ціннісні компетентності. На їх думку, ментор – це той, хто вміє вислухати «підопічного викладача» (mentee), професійно проаналізувати інформацію, зробити фахові висновки, дати компетентні поради щодо шляхів і методів його професійного становлення і зростання на основі реальних можливостей.

Раніше в Польщі роль менторів в університетах виконували наукові школи або так звані школи майстрів. Викладачі-початківці часто були учасниками навчальних семінарів, відвідували заняття досвідчених викладачів, консультувалися з ними, запозичували досвід, вдосконалювали професійну майстерність.

Основним завданням ментора сьогодні є: дорадництво і консультування стосовно вибору способів розв'язання проблеми, напрямів діяльності та розвитку, формування висновків на основі отриманої інформації тощо.

Ментор покликаний підтримувати викладачів кафедр менеджменту у професійному розвитку на всіх трьох напрямках їх професійної діяльності – дидактичному, науковому та організаційному. Посада ментора передбачає:

- у *дидактичній сфері* – це людина, яку поважають студенти і колеги; ментор допомагає у визначенні мети (зазвичай вона стосується професійного зростання), що базується на науковому й особистісному потенціалі викладача, а також на врахуванні своїх можливостей, рис характеру і темпераменту;

- у *науковій сфері* – це людина, яка має зовсім іншу спеціальність і бути працівником іншої кафедри; ментор мотивує викладача до саморозвитку, підтримує у процесі наукового розвитку та в наукових дослідженнях;

- *в організацій сфері* – це людина, яка скеровує і підтримує викладача у ході професійного зростання, мотивує і допомагає в процесі моніторингу науково-педагогічної діяльності; ментором не може бути безпосередній керівник.

Ментор у польських університетах – це зазвичай науковий керівник з написання наукового дослідження на здобуття наукового ступеня доктора (український відповідник – кандидат наук або доктор філософії). Серед викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти менторинг є досить розповсюдженою формою управління розвитком професійної компетентності викладачів.

Академічний коучинг (coaching). Коуч (coach) – це особа, яка допомагає підопічному (coachee) віднайти в собі природні здібності, таланти, можливості. Коучинг – зазвичай довготривалий процес, спрямований на допомогу в отриманні кращого результату, базується на партнерських стосунках. Викладачі кафедр менеджменту в індивідуальних розмовах зазначили, що коучинг приносить найкращі результати тоді, коли носить неформальний (неофіційний) характер (наприклад, підопічний у неформальній розмові із коучем, до якого ставиться з повагою і довіряє йому, розповідає про свої проблеми, які хоче вирішити, або цілі, яких хоче досягти, але не знає яким чином це зробити).

Коуч не обов'язково повинен бути фахівцем з тієї дисципліни, що й підопічний. Насамперед він має бути професіоналом у своїй галузі та допоможе викладачеві самостійно віднайти шляхи вирішення певних проблем, розвитку і вдосконалення професійних компетентностей і особистісних цінностей. На відміну від менторингу, в ході коучингу підопічний – це людина, якій притаманний певний рівень професіоналізму і чималий досвід професійної діяльності.

З'ясовано, що коучинг спрямований на результат у трьох сферах професійної діяльності викладачів кафедри менеджменту:

- у сфері дидактики – розвиток і раціональне використання потенціалу викладача, вдосконалення наявних компетенцій, рух у напрямку до поставленої мети завдяки консультуванню, відвідуванню лекцій, участі в тренінгах і семінарах;

- у сфері науки – мотивування до саморозвитку, ефективного використання наукового потенціалу у здійсненні досліджень, підтримка і розвиток наукової активності;

- в організаційній сфері – інтерактивний процес, у результаті якого коуч допомагає підопічному викладачу в побудові найбільш ефективної траєкторії руху на шляху до професійного зростання.

Від 2005 року, коли Республіка Польща стала членом Європейського Союзу, ректори закладів вищої освіти почали виявляти зацікавленість участю наукових працівників у міжнародних проектах, грантах, стажуваннях, в рамках яких відбувається обмін науковцями й студентами між польськими та європейськими університетами (зазвичай на основі підписаних угод), адже завдяки коштам, виділеним на ці проекти і гранти, оновлюється матеріально-технічна та наукова база закладів освіти тощо.

У закладах освіти відбуваються навчання, семінари, тренінги, на яких викладачі навчаються писати проекти, програми стажувань. У даному випадку ініціаторами цього є керівники закладів вищої освіти Польщі або керівники їх структурних підрозділів (проректори, директори інститутів, завідувачі кафедр), пропонуючи тому чи іншому викладачеві взяти участь у стажуванні, міжнародній науковій програмі або ж очолити групу чи стати учасником написання проекту, гранту. Таку діяльність зазвичай делегують творчим і досвідченим викладачам, які мають отримати нові знання, а потім згодом втілити їх у розвиток закладу вищої освіти, в якому працюють. Рідше ініціатором участі в проекті, гранті чи стажуванні є сам викладач, тоді за погодженням із безпосереднім керівництвом і ректором закладу вищої освіти відбувається підвищення рівня професійної компетентності викладача.

Викладач, який бере участь у проектній чи грантовій діяльності або є учасником стажування, має більшу кількість годин на організаційну діяльність і менше – на дидактичну чи наукову (такий перерозподіл годин відбувається з дозволу завідувача кафедри і за підтримки ректора).

Як зазначили самі викладачі, популярними формами розвитку професіоналізму викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі є курси, семінари, тренінги, конференції. Найчастіше при цьому викладачі використовують e-learning, адже мають можливість обирати час і місце для навчання. Форми підвищення професійного рівня викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти за допомогою e-learning нами присвячено окрему наукову розвідку.

Розглянемо таку форму підвищення професійного рівня викладачів кафедр менеджменту, як курси і навчання, що відбуваються в межах закладів вищої освіти, в яких працюють викладачі. Вони, на думку А. Jashapara, можуть відбуватися [9, с. 334]:

- за формалізованого підходу – поєднання навчальних програм із програмами професійного розвитку викладачів, періодичне оцінювання працівників закладів вищої освіти та планування їх кар'єрного зростання;

- за організованого підходу – підпорядкування програм навчання і розвитку цілям закладу вищої освіти та ідеям неперервного навчання.

Аналізуючи проблематику курсів і навчань викладачів, охарактеризуємо процедуру їх організації, яка передбачає кілька етапів:

- попередні очікування і пропозиції, ідентифікація й аналіз навчальних потреб;

- окреслення мети навчання, його проектування;

- проведення навчання;

- складання звіту про проведенне навчання;

- моніторинг і оцінка навчання;

- підведення підсумків навчання.

Як підкреслюють автори колективної монографії «Розвиток особистий і професійний. Вибрані проблеми теорії та практики», до 90-х років ХХ ст. у польській літературі терміни «навчання» (*szkolenie – прим. авт.*) і «курс» (*kurs – прим. авт.*) були взаємозамінними. Проте сьогодні науковці відзначають, що поняття «курс» є більш ширшим, аніж «навчання» [27, с. 61].

Аналіз анкетування серед викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти дає змогу зробити висновок, що працівники, науковий стаж яких складає до десяти років, зазвичай виявляють бажання будувати наукову кар'єру під керівництвом коуча, ментора, а також брати участь у семінарах, тренінгах, навчаннях. Працівники, які мають науковий стаж десять і більше років, надають перевагу участі в міжнародних проектах, грантах і стажуваннях, часто самі є не лише авторами й організаторами семінарів, тренінгів, а й беруть участь у цих заходах у ролі коучів і менторів.

Проведене дослідження не претендує на всебічне розв'язання проблеми і не вичерпує всіх аспектів окресленої теми, однак є базою для подальшого дослідження системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів із метою використання кращих надбань в українській системі вищої освіти.

Отже, нами подано перелік компетентностей науково-дидактичних працівників (за Т. Олексиним) та класифікацію наукових працівників за (Р. Гарденом). Ураховуючи ці класифікації, проаналізовано шляхи і форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти.

На основі аналізу теорії та практики управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти можемо зазначити, що найбільш ефективними формами і шляхами управління розвитком професійної компетентності вищезгаданих викладачів є: академічний коучинг і академічний менторинг, стажування, участь у проектах, грантах, курсах, семінарах, тренінгах.

Провівши анкетування, нам вдалося з'ясувати, що працівники, науковий стаж яких становить до десяти років, зазвичай виявляють бажання будувати наукову кар'єру під керівництвом коуча, ментора, а також брати участь у семінарах, тренінгах, навчаннях. Працівники, які мають науковий стаж десять і більше років, надають перевагу участі в міжнародних проектах, грантах і стажуваннях, часто самі є не лише авторами й організаторами семінарів, тренінгів, а й беруть участь у цих заходах у ролі коучів і менторів.

3.2. Управління професійним розвитком дидактичних працівників кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі

У системі вищої освіти Республіки Польщі за останні 15 років відбуваються ґрунтовні зміни, що стосуються розвитку університетів і передбачають професійний розвиток викладачів. У Законі про вищу освіту Республіки Польщі прописано вимоги до працівників університетів. Охарактеризуємо ґрунтовніше діяльність дидактичних працівників, які привертають до себе увагу як на державному, так і локальному рівнях. Певний час до дидактичних працівників висувалися такі ж вимоги, як і до наукових та науково-дидактичних працівників, зокрема провадження наукової діяльності, професійне зростання (захист дисертацій, написання наукових розвідок та досліджень тощо).

На сьогодні дидактичні працівники, які у зв'язку з тими чи іншими причинами не роблять наукової кар'єри, дискриміновані університетською спільнотою. Це призводить до стресових ситуацій у житті означеної категорії працівників, звільнення їх із посад і перехід на роботу до ліцеїв та гімназій. Питання про діяльність дидактичних працівників не раз піднімалося польськими науковцями і навіть виносилося на обговорення Міністерства національної освіти Польщі. У зв'язку з цим запропоновано Закон 2.0, яким передбачено професійний розвиток і професійне зростання для дидактичних працівників у межах дидактичної діяльності.

Спробуємо проаналізувати можливості професійного розвитку дидактичних працівників кафедр менеджменту закладів вищої освіти, які передбачені Законом 2.0. З цією метою нами були поставлені такі задачі:

1. Представити посади дидактичних працівників, передбачених Законом про вищу освіту Республіки Польщі та порівняти їх із посадами, передбаченими Законом 2.0.

2. Розглянути запропоновані польськими науковцями пропозиції щодо дидактичної діяльності означеної нами категорії працівників.

У дослідженнях науковців, присвячених університетським стратегіям та аналізу моделей розвитку закладів вищої освіти Республіки Польщі, основну увагу зосереджено на взаємозв'язку розвитку університету із професійним розвитком викладачів, проаналізовано місце дидактики в педагогічній підготовці викладачів університету [26], а також охарактеризовано діяльність наукових і науково-педагогічних працівників [2]. При цьому професійному розвитку дидактичних працівників увага не приділяється [24], тобто на сьогодні немає жодного дослідження, в якому б висвітлювалися можливості професійного зростання дидактичних працівників кафедр менеджменту польських університетів, на чому ми б і хотіли зосередити свою увагу.

Як згадувалося вище, серед викладачів кафедри менеджменту є такі групи дидактичних працівників: інструктор, лектор, викладач і старший викладач. У польських наукових колах пропонуються зміни до закону про вищу освіту, які, передусім, додали б прав дидактичним працівникам університетів.

У дискусії навколо змісту Закону 2.0 з'явилася пропозиція дати оцінку не лише кар'єрному розвитку викладача університету, а й його дидактичної діяльності. Польські науковці підтримують цей проект із кількох причин, зокрема з огляду на наукові досягнення, адже дидактика все частіше трактується як «обтяжливе» доповнення до наукових досліджень (за які, до

речі, необхідно звітувати). Як наслідок – знижується привабливість Польщі як країни, до якої варто приїжджати на навчання.

Відсутність привабливих можливостей професійного розвитку і трактування дидактичних посад як менш престижних в академічній ієрархії також впливає на те, що польські університети втрачають відомих дидактів і не в змозі реалізовувати свою суспільну місію, наприклад, у питанні створення умов для навчання протягом життя.

Охарактеризуємо дидактичну складову польської освіти. З цією метою звернемося до Закону 2.0, де пропонуються такі заходи:

1. Упровадження таких дидактичних заходів, які б сприяли постійному підвищенню якості академічної дидактики.

2. Удосконалення дидактичної пропозиції, адресованої, зокрема, і іноземним абітурієнтам.

3. Підтримка дидактичних кадрів за допомогою оптимального способу підрахунку навчального навантаження науково-дидактичних працівників, а також збільшення кількості дидактичних ставок (наприклад, у дослідницьких інститутах).

4. Використання в університетській практиці послуг відомих дидактів та надання їм можливості професійно розвиватися і рухатися кар'єрною драбиною.

5. Пошук в академічній структурі місця для осіб, які розвиватимуть альтернативні форми навчання (університети третього віку, університети дітей, відкриті університети, е-навчання), а також для популяризаторів науки.

6. Створення умов і заохочення працівників до пошуку коштів, які спрямовуватимуться на вдосконалення академічної дидактики та новаторських програм навчання студентів.

7. Упровадження відкритих правил прийому на роботу практиків не з академічного середовища (в усіх типах закладів вищої освіти).

Умови, які необхідно виконати Міністерству національної освіти Польщі та ректорам польських університетів:

1. Упровадження дидактичної складової не призведе до надмірного ускладнення системи.

2. Усі складові університетської освіти повинні бути пов'язані між собою і взаємодоповнюватися.

3. Дидактична складова не повинна стояти нижче науково-дидактичної або наукової, зокрема і в питаннях винагород.

4. Набір працівників, які провадитимуть дидактичну діяльність, має відбуватися за умов відкритого конкурсу.

5. Працівник, який реалізує дидактичну складову, в окремих випадках має можливість переходити до наукових та науково-дидактичних працівників. Не варто дидактичну діяльність трактувати як єдину можливість реалізуватися для тих, хто не зміг цього зробити в науковій чи науково-дидактичній діяльності.

6. Знання дидактичних працівників, як і наукових та науково-дидактичних, періодично повинні підлягати оцінюванню відповідно до визначених нормативними документами принципів.

Пропонуються такі дидактичні посади:

- викладач;
- старший викладач;
- відповідник «reader», тобто посада нижча від професора, але має певне відношення до неї (у польських закладах – це професор надзвичайний).

Вимоги до кандидатів:

1. *Викладач* – цю посаду може обіймати працівник із освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»; прийом на роботу здійснюється залежно від потреб закладу, а також від рішення працедавця.

2. *Старший викладач* – цю посаду можуть обіймати виключно особи із науковим ступенем кандидата наук (що гарантує наявність у дидактичного

працівника дослідницького досвіду, а також того, що він, хоча й пасивно, постійно стежитиме за розвитком галузі, в якій є фахівцем); прийом на роботу здійснюється за конкурсом і на невизначений час.

3. *Відповідник «reader»* – найвища дидактична посада, яку може отримати особа, що має видатні досягнення в галузі дидактики, вона не передбачає наявності наукового ступеня доктора наук; прийом на цю посаду залежить від того, чи відповідає працівник заявленим закладом вищої освіти вимогам, важливе значення також має наявність експертної оцінки стосовно дидактичного доробку працівника.

Охарактеризуємо компетентності, які повинні бути притаманні працівникам, що займають дидактичні посади:

1. *Викладач* – дидактичні обов'язки, визначені працедавцем; визначальною є дидактична активність, зокрема вдосконалення дидактичних компетентностей; можливість провадження досліджень, проте ця діяльність не підлягає оцінюванню.

2. *Старший викладач* – дидактичні обов'язки, визначені працедавцем; проектування нових навчальних програм та вдосконалення вже наявних; участь у конкурсі з фінансування дидактичних інновацій; дидактичне вдосконалення (участь у польських і міжнародних програмах); написання та публікація дидактичних праць; робота з підручниками та дидактичними матеріалами; участь у програмах удосконалення вчителів закладів вищої освіти нижчого рівня (*Wyższe Szkoły Zawodowe* – професійно-технічні заклади освіти – *переклад авт.*) у рамках дидактичних спеціалізацій, а також у програмах удосконалення компетентностей викладачів; отримання міжнародного досвіду. Старший викладач може провадити дослідження, проте ця активність не підлягає оцінюванню, тобто оцінюється лише дидактична активність, що пов'язана з підвищенням якості дидактики.

3. *Відповідник «reader»* – опрацювання і впровадження процедур оцінки якості освіти на рівні всієї установи та за її межами; контроль за оцінюванням дидактичних процесів (включення до складу тимчасової комісії

дидактичних і науково-дидактичних працівників); рецензування освітніх програм, а також дидактичних інновацій; публікування праць з методики академічної дидактики; участь у міжнародних програмах та навчаннях з удосконалення академічної дидактики.

Представимо додаткові рекомендації, запропоновані польськими науковцями, які опрацьовували Закон 2.0:

1. У тимчасових комісіях з оцінки працівників повинні бути особи, що реалізують дидактичну складову, саме вони повинні оцінювати дидактичні досягнення дидактичного і науково-дидактичного працівника.

2. У сфері академічної дидактики слід упровадити систему підтримки професійного вдосконалення для всіх дидактичних і науково-дидактичних працівників, зокрема створення подібних структур в університетах та на рівні міністерства (подібні структури наявні в закордонних університетах).

3. Дидактичні та науково-дидактичні працівники повинні підлягати періодичному оцінюванню з обов'язковим відвідуванням занять (зазвичай особами, що спеціалізуються на дидактиці, найкраще – «reader»). Завдання установи – мотивувати і стимулювати дидактичних працівників до періодичного оцінювання (не рідше одного разу на рік), яке вважається однією зі складових їх професійного вдосконалення, а не лише якісною оцінкою діяльності працівника (слід розробляти спеціальні менторингові програми).

4. Дидактичні працівники повинні бути основними фігурантами у процесі поширення дидактичної практики між закладами вищої освіти та обміну дидактичними інноваціями; сприяти співпраці між закладами вищої освіти і викладачами шкіл нижчих рівнів (дидактичне вдосконалення викладачів у рамках предмета; створення проектів, спрямованих на учнів ліцеїв; співорганізація з ініціативи університету; контроль за предметними конкурсами); брати активну участь у формуванні предметних компетентностей та в пошуках найкращих кандидатів на навчання.

5. Дидактичну складову в академічній структурі університетів повинні використати для свого професійного зростання працівники, які прагнуть спеціалізуватися в неконвенціональних формах академічного навчання (відповідно до постулатів навчання протягом життя), зокрема в організації університетів третього віку, відкритих університетів, дитячих університетів, онлайн-курсів тощо, а також бути популяризаторами науки.

Таким чином, Закон 2.0 привернув увагу польського суспільства до гострої проблеми у галузі вищої освіти, яка дискримінує дидактичного працівника в плані професійного та кар'єрного розвитку. Означеним документом пропонується впровадження посад дидактичних працівників: викладач, старший викладач, відповідник «reader». Представлено вимоги до кандидатів на ці посади, а також компетентності, якими повинні володіти дидактичні працівники. Подібні дії є важливим кроком у підтримці дидактичних працівників, які є хорошими фахівцями у своїй галузі, але не прагнуть зробити наукової кар'єри. Для таких працівників слід створити відповідні умови для професійного розвитку як дидактів, розробити систему стимулювань і винагород за вагомий внесок у розвиток польської дидактики.

3.3. Самоменеджмент професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі

Останні десятиліття у розвитку світового суспільства характеризуються значними змінами, що пов'язані з винайденням нових технологій та їх застосуванням в усіх сферах людського життя. Сучасний житель Європи не уявляє сьогодні свого життя без цифрових технологій, обміну інформацією, отримання нових знань, які стали важливою складовою його життя, роботи, спілкування з оточуючим світом.

Нові інформаційні технології, безумовно, впливають на способи і форми навчання у системі вищої освіти. Молоді люди, які багато подорожують, спілкуються за допомогою цифрових технологій із колегами з

різних країн, мають можливість порівняти доступ до системи вищої освіти у різних країнах. Зростає кількість дорослого населення, яке прагне отримати післядипломну освіту чи закінчити курси, які сформуєть або сприятимуть розвитку тих чи інших компетентностей. Досить часто студенти намагаються поєднувати навчання із роботою, що вимагає значної гнучкості в побудові навчального процесу [32].

Вплив Болонського процесу та прийняття плану модернізації системи вищої освіти Євросоюзу відбуваються значні зміни, що стосуються відкритої освіти, покликаної задовольнити потребу сучасного студента в індивідуальному підході до темпів навчання, обрання дидактичних матеріалів (аудіовізуальних, графічних тощо).

Аналіз свідчить, що відкрита освіта сьогодні – важлива проблема, що порушується в польських наукових колах. Масове відкрите інтернет-навчання на загальноєвропейській платформі MOOC [32], головним чином, спричинило дискусії щодо впровадження відкритої освіти в університетську систему, адже це відкрило нові можливості для навчання у відкритому просторі громадянам різних країн. Отже, відкрита освіта у системі вищої освіти Республіки Польщі відкриває широкі можливості у складній демографічній ситуації, що склалася в Польщі в останні десятиліття.

Відкриту освіту важко уявити без наявності відкритих (загальнодоступних) навчальних засобів, як-от: підручників, курсів, конспектів лекцій та ін., що знаходяться у вільному доступі [4]. Термін «відкриті навчальні засоби» (від англ. OER – Open Educational Resources) уперше був використаний у 2002 році під час Forum on the Impact of Open Courseware for Higher Education in Developing Countries при ЮНЕСКО. Крім того, було дано початок міжнародному рухові OER, мета якого – зрівняти всіх учасників відкритої освіти.

У Польщі у 2008 році було створено неформальну Коаліцію відкритої освіти, яка у 2015 році нараховувала 32 організації. Її завдання – розбудова системи відкритої освіти в Польщі. На сьогодні значною мірою

європейським вимогам щодо відкритої освіти відповідає платформа Гірничо-металургійної академії ім. Станіслава Сташціца у Кракові, яка 8 січня 2010 року відкрила сервіс Open AGH, де працівники, зокрема докторанти та студенти, діляться власними розробками, опрацьованими навчальними і науковими матеріалами [21].

У Варшавському університеті у 2008 році розпочав діяльність Відкритий університет, в рамках якого близько 40 тисяч слухачів стали учасниками відкритих курсів, лекцій, наукових дебатів. Навчальний рік тут складається із трьох триместрів. У кожному триместрі викладається близько 250 курсів, кожен із яких є авторським. Із Відкритим університетом співпрацює близько 500 викладачів. Після закінчення курсу слухач отримує диплом із кількістю прослуханих годин курсу, якщо ж складає іспит, то отримує сертифікат, що підтверджує його рівень знань [22]. У багатьох польських державних вишах широко використовується e-learning як одна із технологій регульованого доступу до освітнього контенту.

Розвиток інформаційних та інноваційних управлінських і педагогічних технологій зумовлює необхідність постійного професійного зростання тих, хто забезпечує освітній процес системи відкритої освіти. Досить актуальним при цьому є розвиток професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту освіти польських закладів вищої освіти, адже це викладачі, які займаються підготовкою майбутніх менеджерів освіти, від яких залежить майбутнє польської освіти.

Професійний розвиток викладача кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі на сьогодні є достатньо актуальною проблемою, оскільки вимога до нього відображена в нормативно-правовій базі та нормативних документах закладів вищої освіти. З огляду на значний обсяг обов'язків, які виконує викладач, а також урахувавши стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, e-learning стає досить популярною формою здобуття інформації викладачами та розвитку їхніх компетентностей.

Аналіз джерел із окресленої тематики свідчить, що питання використання e-learning як ефективної форми самоосвіти та самоуправління професійним розвитком особистості вивчається широким колом науковців. Серед досліджень польських науковців проблема індивідуального розвитку особистості займає чільне місце [36], зокрема значна увага приділяється управлінню людськими ресурсами [13, с. 6] та навчанню менеджерів [17]. Аналіз друкованих і електронних джерел дає змогу відзначити, що багатьох польських учених цікавить тематика використання e-learning у системі навчання: застосування системи e-learning у вищій освіті та методи e-learning в освіті дорослих [8; 11]. Представлено характеристику детермінант розвитку корпоративного e-learning та його роль у процесі навчання великих і малих підприємств. Однак досі немає комплексного дослідження, яке б аналізувало роль e-learning як однієї із технологій відкритої освіти у розвитку професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі. Цим і зумовлена актуальність даного дослідження, мета якого – охарактеризувати e-learning як форму самоуправління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти, обґрунтувати її місце серед інших форм самоосвіти.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Визначити роль самоуправління у процесі професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів.
2. Охарактеризувати форми неперервної освіти викладачів кафедр менеджменту польських університетів.
3. Визначити роль e-learning серед інших форм підвищення рівня професіоналізму викладачів кафедр менеджменту польських університетів

У польських університетах, як і в українських, професійний розвиток викладачів відбувається завдяки планованому управлінню й самоуправлінню. Розглянемо професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти і шляхи самоуправління ним. Значну увагу при

цьому акцентуємо на такій формі розвитку, як e-learning, яка серед усіх інших відомих форм підвищення рівня професіоналізму викладачів кафедр менеджменту посідає основну позицію.

Для того, щоб викладач самостійно міг планувати власний професійний розвиток, він має усвідомити кілька моментів: 1) яким є рівень його професіоналізму; 2) яким він має бути у близькій і далекій перспективах; 3) що потрібно зробити для того, щоб досягнути очікуваного рівня професіоналізму.

Аналізуючи можливості самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти, зупинимося на формах, використовуючи які можливий розвиток їх професіоналізму. У цьому дослідженні братимемо до уваги сучасні вимоги, запити та очікування як польського суспільства, керівництва закладу, студента, так і самого викладача.

З огляду на неперервну освіту, що відображена в Законі про вищу освіту Республіки Польщі, її відносять до оновлення і поглиблення загальних знань, умінь і професійних кваліфікацій не лише працівників, а й працедавців [36, с. 83]. Формами неперервної освіти, які є складовими відкритої освіти, є курси, навчання, семінари. Вони можуть організовуватися як за місцем роботи, так і поза ним. Науковці виділяють і характеризують такі форми навчання [13, с. 468 – 473]:

- 1) лекція, дискусія – поза місцем роботи;
- 2) інструктаж, коучинг, менторинг – на робочому місці.

Метою курсів і навчань є, передусім, розширення знань особи – працівника в певній галузі. Риси, які характеризують навчання – це систематичність і плановість. Навчання і курси дають змогу викладачеві здобути знання, які потрібні для реалізації завдань, що ставляться перед ним кафедрою і закладом. Також вони створюють можливості для заспокоєння потреб закладу вищої освіти у сфері формування її кадрової політики [6, с. 7]. У нашому випадку, на основі SWOT-аналізу відбуваються планові

курси і навчання, скеровані на формування компетентностей викладачів, які є необхідними зараз і в найближчій перспективі.

Аналізуючи проблематику курсів та навчань викладачів, охарактеризуємо процедуру їх організації. Вона включає кілька етапів [6, с. 7]:

1. Попередні очікування і пропозиції, ідентифікація та аналіз навчальних потреб.
2. Окреслення мети навчання та його проектування.
3. Проведення навчання.
4. Звіт про проведене навчання.
5. Моніторинг та оцінка здійсненого навчання.
6. Підсумок навчального процесу.

Варто відзначити, що однією із важливих форм професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту є післядипломне навчання. Згідно із Законом про вищу освіту Республіки Польщі, післядипломне навчання – це форма навчання, якою можуть скористатися особи, які мають перший ступінь кваліфікації [36]. Таке навчання має конкретну структуру, відповідає Національній рамці кваліфікацій. Згідно із польським законодавством тривалість навчання становить не менше як два семестри, а його результатом є захист післядипломної роботи та отримання диплома, який відповідає тому чи іншому ступеню кваліфікації. У навчальних програмах післядипломного навчання передбачено значну кількість годин на самостійне опрацювання матеріалу, тобто самоосвіту.

Під самоосвітою зазвичай розуміють самостійне здобування знань. Польський науковець Д. Янковський дає таке визначення терміну «самоосвіта»: «Процес, тобто ряд логічно пов'язаних між собою і точно організованих дій особи, яка навчається і самостійно, без керівництва вчителя, здобуває потрібну інформацію, а також розвиває власні пізнавальні

здібності: спостереження, увагу, уяву, пам'ять та критичне мислення» [8, с. 120 – 121].

Професійний розвиток викладача і підвищення його кваліфікації прямо пропорційно пов'язані із ринком праці, який досить динамічно змінюється. Технологічний та інформаційний розвиток суспільства призвели до того, що в кожній галузі Інтернет відіграє значну роль. Не є виключенням й освіта та наука. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій навчання призвели до появи нової системи – e-learning, що надає можливість проводити навчання, курси, семінари, а також реалізовувати післядипломне навчання. Використання вищезгаданої системи допомагає викладачеві ефективно займатися самоосвітою і підвищувати власний професійний рівень. Таким чином, e-learning – це навчання за посередництва мережі Інтернет. У польській мові цей термін має кілька синонімів: «e-навчання», «навчання на відстані», «дистанційне навчання». Величезним плюсом такого навчання є те, що особа, яка навчається, може підвищувати свій професійний рівень у зручний для неї час і в зручному місці [11, с. 48]. У наукових джерелах дефініція «e-learning» є ширшою. Вона стосується навчання, яке підтримується такими засобами, як: комп'ютерні програми, платформи, електронні сайти, сторінки, освітні портали і сервіси, навчальні та дидактичні матеріали на змінних електронних носіях [4].

Як зазначають автори монографії «Розвиток особистий і професійний. Вибрані проблеми теорії та практики» [23, с. 111], Як свідчать дані анкетування, на цьому етапі викладачі кафедр менеджменту найчастіше обирають дистанційні курси і навчання, які, зазвичай, відбуваються за допомогою платформи e-learning. Причиною цього є зменшення витрат (економія на проживанні, проїзді), поєднання роботи з навчанням (навчання у позаробочий час), управління своїм часом і можливість навчатися в зручному для себе місці. Викладачі зауважують, що курси і навчання за допомогою платформи e-learning дають змогу в зручний для них час працювати із

матеріалами, постійно перевіряючи рівень засвоєної інформації, контролювати свої успіхи в навчанні, повсякчас контактувати з авторами навчальних матеріалів, модераторами, задавати їм запитання та отримувати на них відповіді.

У «Пораднику e-learningu» автор наголошує, що найчастіше складовими навчальних матеріалів на платформі використовуються:

- текст;
- прості графічні та мультимедійні елементи, наприклад, фотографії, рисунки, анімація;

- фільми і звукові файли, що містять навчальну інформацію;
 - тести і завдання;
- різноманітні контрольні запитання і завдання, лексикони, допоміжні файли, гіперпосилання [37; с. 16].

Проаналізувавши анкети викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти, представимо найважливіші характеристики e-learning, відображені у SWOT-аналізі (див. таблицю 11).

Таблиця 11

Сильні	Слабкі
<ul style="list-style-type: none"> - легкий і постійний доступ до навчальних матеріалів (24 год. на добу); - менші фінансові витрати тих, хто навчається; - мобільність; - можливість навчання для осіб з особливими потребами; - заощадження часу; - обрання зручного місця для навчання 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежена мотивація у тих, хто навчається; - можливі технічні проблеми; - обмежена участь тих, хто навчається, у практичних заняттях; - значна кількість часу і праці тих, хто навчає, і тих, хто навчається, відведена на підготовку матеріалів
Шанси	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - контакт зі значною кількістю користувачів; - адресний супровід у навчанні; 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежені можливості перевірки теоретичних знань тих, хто навчається; - швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, що

<ul style="list-style-type: none"> - підвищення іміджу установи, яка пропонує платформи для електронного навчання; - швидкий контакт із тими, хто навчається; - моніторинг навчання; - збільшення тих викладачів, які навчаються в Польщі 	<ul style="list-style-type: none"> призводить до потреб купівлі дорогих платформ; - неукomплектованість груп тих, хто навчається; - довіра не всіх працедавців до сертифікатів і дипломів, отриманих викладачами в результаті e-learning
---	---

Джерело: опрацювання власне

Представлені вище форми самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти (навчання, курси, семінари, післядипломна освіта, самоосвіта), поряд з очною формою навчання, відбуваються у формі e-learning, яка з кожним роком стає більш популярною на польському освітньому ринку. Це пов'язано з тим, що e-learning дає можливість самостійно опрацювати матеріал, отримувати віртуальні консультації і працювати у зручному для викладача режимі.

Викладачі кафедр менеджменту таким чином висловили свою думку щодо форм, які вони використовують із метою розвитку професійної компетентності (можна було обрати кілька форм або запропонувати власні): самоосвіта – 71, 4%; семінари – 71, 4%; навчання – 37, 5%; курси – 35, 7%; стажування – 35, 7%; тренінги – 7,1%. Із них за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій: курси – 28, 6%; навчання – 28, 6%; самоосвіта – 100 %.

Таким чином, можемо зробити висновок, що, отримуючи самостійно нові знання, вдосконалюючи наявні компетентності або набуваючи нові, викладачі не лише працюють у системі відкритої освіти, а й відзначають її ефективність.

Поєднання традиційних форм навчання та e-learning по-іншому ще називають *blended learningu (b-learningu)* [12]. У практичному використанні e-learning може повністю дублювати традиційну форму навчання,

враховуючи особливості електронного навчання, або доповнювати її у межах, які визначає для себе викладач, що навчається.

Розвиток у польських університетах e-learning призвів до появи двох його напрямів: корпоративного й академічного [23, с. 65]. Корпоративний e-learning спрямований насамперед на досягнення мети, яка пов'язана зі збільшенням конкурентоздатності фірми (у нашому випадку – польського закладу вищої освіти) за посередництва розвитку кадрового потенціалу (у нашому випадку – викладачів кафедр менеджменту). «Характерною ознакою корпоративного e-learning є те, що він може застосовуватися відірвано від закладу освіти» [5]. Щодо академічного e-learning, то він «характеризується значно ширшими цілями, ніж удосконалення навчального процесу і його економічних процесів» [5, с. 64 – 65]. Це пов'язано із тим, що академічний e-learning покликаний виконувати практично всі функції університету і перенести процес навчання в мережу. Окреслені вище два напрями e-learning співіснують незалежно один від одного і відрізняються не лише цілями, а й методами, засобами, техніками і знаряддями, які слугують для їх реалізації [5, с. 65].

Як зазначалося вище, більшість викладачів кафедр менеджменту польських університетів у своїй професійній діяльності використовують Інтернет як джерело отримання нової інформації та можливість підвищити свій професійний рівень. У рамках самоосвіти викладачі є відвідувачами та учасниками освітніх і наукових порталів, сайтів, мають власні електронні сайти, користуються послугами електронних бібліотек і книгарень, спілкуються на інтернет-форумах, не лише ознайомлюються з інформацією про конференції, семінари, курси, тренінги, післядипломне навчання, а й є їх активними учасниками.

Варто зазначити, що в процесі самоменеджменту професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту все частіше використовуються такі форми, як професійні блоги, сайти, портфоліо. Зазвичай вони розміщені

на сайті закладу вищої освіти, де працює викладач, або знаходяться у вільному доступі в мережі Інтернет. На таких сайтах, блогах, у портфоліо викладача можна знайти коротку біографічну довідку про нього, інформацію про його основні наукові інтереси, напрацювання, про участь у проектах, грантах, міжнародних програмах, а також – про досягнення. Така форма самопрезентації свідчить про неабиякий рівень професійної компетентності, мотивації до саморозвитку, готовність самореалізовуватися і допомагати в цьому іншим. Аналіз блогів, сайтів, електронних портфоліо викладачів польських закладів вищої освіти дають змогу зробити висновок, що найчастіше це – викладачі з активною науковою і життєвою позицією, які мають науковий ступінь доктора хабілітованого і наукове звання професора.

Як приклад, пропонуємо професійний блог Яна Фазлягіча [5], відомого в Польщі та за її межами професора, науковця у сфері менеджменту в освіті та управління знаннями (див. рисунок 5).

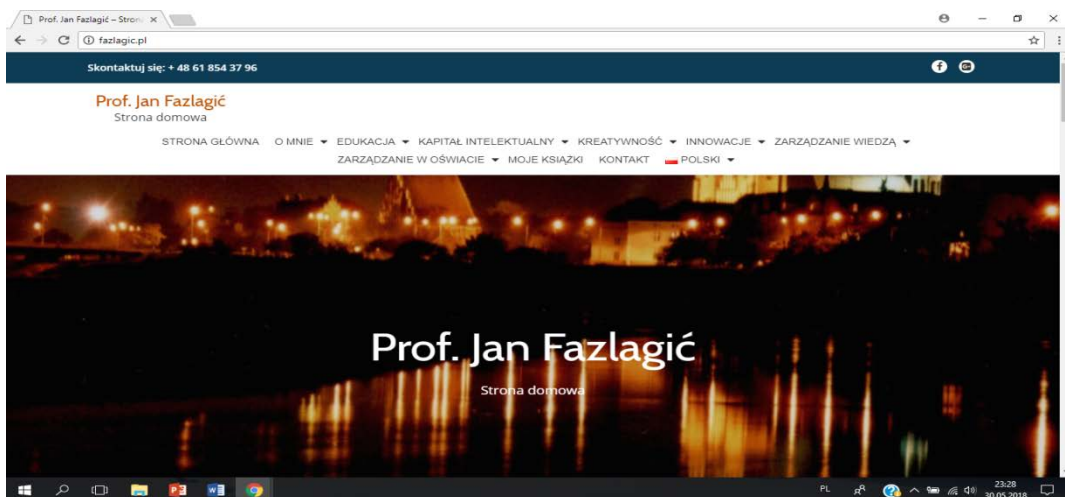


Рис. 5 Професійний блог професора Яна Фазлягіча

На його сторінці можна знайти такі розділи:

- Про мене.
- Наукові дослідження:
 - Рекомендаційний лист;

- Fulbright;
- Короткий словник підприємництва;
- Описи дослідницьких проектів.
- **Список публікацій.**
- **Проекти.**
- **Спеціалізації:**
 - Освіта і маркетинг школи;
 - HR для бізнесу;
 - Територіальне самоуправління.
- **Освіта:**
 - Чи готові вчителі пройти тест правди;
 - Директор школи;
 - Елітарна освіта – ні, дякуємо;
 - Освіта offline;
 - Гімназійний шлях короткою стежкою;
 - Як це роблять у Лондоні 1;
 - Як це роблять у Лондоні 2;
 - Ян Фазлягіч про результати матури 2013 – щоденник;
 - Knowledge management practices in the Polish education system;
 - Креативність плюс знання;
 - Якість навчання.
- **Вища освіта:**
 - Інтелектуальні активи закладів вищої освіти;
 - Наука вже не гарантує;
 - Покоління очима Z;
 - Нелегкий шлях на ринок із університету;
 - Опис проекту – узагальнення.
- **Інтелектуальний капітал:**
 - Фрагменти рапорту Go Global Michał Kleiber;

- Головні висновки проекту POMIAR KI SZ W;
- MEASURING INTELLECTUAL CAPITAL OF UNIVERSITIES;
- Негативний інтелектуальний капітал.
- **Креативність: практика:**
 - Випускник освітнього закладу;
 - Креативні дівчата;
 - Креативні в бізнесі – запрошення;
 - Маємо багатьох спритних і успішну молодь, яка має міжнародні успіхи;
 - Відчуття власної гідності;
 - Підвищуймо спільний капітал;
 - Витривалість – це цінується найбільше;
 - Управління креативними вчителями;
 - Креативні в бізнесі.
- **Теорія:**
 - Риси креативних осіб;
 - Чи креативні діти виростуть креативними дорослими?;
 - Що таке креативність?;
 - Чим відрізняється креативність від інноваційності?;
 - Передусім натхнення;
 - Продуктивність творчої праці;
 - Мисленнєві схеми і креативність;
 - Звідки ми це знаємо;
 - Способи управління і техніки, які стимулюють творчість у школі;
 - Управління знаннями: чим для мене є управління знаннями;
 - Future Insights Into Knowledge Management;
 - Як обрати стратегію управління знаннями;
 - Як управляти креативними працівниками;
 - Кодифікація знань – Едісон;

- Приречення працівника на результативність у праці;
- Мотивування до того, щоб ділитися знаннями;
- Мислення служить здоров'ю;
- Продуктивність працівників знань;
- Storytelling-портфель;
- Мистецтво постановки запитань;
- Управління в освіті: сервіс – дизайн;
- Невідома сторона керівництва в освіті;
- Як економічна криза впливає на освіту;
- Кодифікація знань у польській освіті;
- Уроки для менеджерів польської освіти;
- Мисленнєві моделі директора школи;
- Стандарти якості в освіті;
- Увага! Маркетинг у школі;
- Величина школи і число DUNBARA.

У розділі «Моя історія» автор коротко окреслює свої бізнесові здібності та зазначає, що займається наукою від 1996 року, відколи почав навчатися в аспірантурі.

У розділі «Мої книжки» вміщено короткі анотації 18 книг, написаних Я. Фазлягічем, а в розділі «Актуальності» – короткі анотації книг та статей, над якими працює автор сьогодні.

Також на сторінці представлено спеціалізації, назви досліджень і навчань, які він проводить:

1. Освіта і маркетинг школи.
2. HR для бізнесу.
3. Територіальне місцеві органи влади.

Крім того, на сторінці можна знайти: фото Я. Фазлягіча; слова Едмунда Бурке: «Єдиною річчю, необхідною для того, щоб зло мало триумф, є пасивність добрих людей»; контакти польською та англійською мовами; дані,

які стосуються закладу вищої освіти, де працює професор Я. Фазлягіч – Економічний університет у Познані; зображення мапи із зазначенням місця роботи автора, та значок із переходом на сторінку науковця у соціальній мережі Фейсбук.

Пропонована для аналізу сторінка є прикладом самоуправління викладача професійною компетентністю у відкритому середовищі. Автор має можливість додавати власні матеріали, коригувати їх, а кожен користувач мережі Інтернет, зацікавлений дослідженнями чи науковими працями професора, – легко та швидко зв'язатися з ним, ознайомитися з його науковим доробком а за потреби – отримати відповіді на поставлені запитання.

Отже, у даному дослідженні на основі аналізу друкованих і електронних джерел та анкет викладачів кафедр менеджменту польських університетів доведено, що самоменеджмент – це важлива складова у професійному розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів.

Доведено, що в Законі про вищу освіту Республіки Польщі неперервна освіта належить до сфери оновлення і поглиблення загальних знань, умінь і професійних кваліфікацій як працівників, так і працедавців. Формами неперервної освіти як складовими освіти відкритої є курси, навчання, семінари, самоосвіта, післядипломна освіта. Вони можуть організовуватися як за місцем роботи, так і поза ним. Для навчання на відстані з цією метою використовують можливості e-learning. Здійснений SWOT-аналіз дав змогу виокремити сильні та слабкі сторони цього виду навчання. Аналіз анкетування викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти переконливо свідчить про перевагу та перспективи e-learning серед інших видів самоуправління професійним розвитком.

3.4. Цифрові технології підтримки процесів самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі

У час стрімких змін світового суспільства, економіки, науки, технологій відбуваються зміни і у свідомості людей, у підходах до професіоналізму, визначення його рівня, форм та шляхів саморозвитку. У сучасних польських наукових колах досить часто порушується питання щодо створення умов для неперервної освіти викладачів, зокрема у багатьох польських вишах наявний доступ до навчальних, дидактичних, наукових матеріалів, джерел тощо в рамках відкритої та дистанційної освіти. Як для викладачів, так і для студентів пропонуються дистанційні курси, навчання, конференції, семінари. Значної популярності набув e-learning, який пропонується як університетами, так і державними і недержавними освітніми установами, які організують курси підвищення кваліфікації, навчання, тренінги тощо.

Потреба в саморозвитку викладачів не піддається польською академічною спільнотою жодному сумніву, адже кожен, хто працює в польському університеті (державному чи приватному), наприкінці академічного року підлягає самооцінюванню. Крім того, його професійну діяльність оцінюють студенти, керівники структурних підрозділів університету (кафедри, факультету, інституту). Саме це змушує викладачів постійно вдосконалюватися і підвищувати власний професійний рівень. Як керівництво польських університетів, так і самі викладачі усвідомлюють, що ніхто краще за викладача не зможе спланувати управління його професійним розвитком, ніж він сам, адже це планування включає не лише оцінку реальних ресурсів, а й визначення стратегічної мети та термінів її досягнення.

Проблема використання цифрових технологій як ефективної форми підтримки саморозвитку є предметом зацікавлення багатьох науковців. Серед українських дослідників місце і роль цифрових технологій у професійному розвитку педагогів досліджують Ю. Биков, А. Гуржій, Л. Ляхоцька, С. Касьян, Т. Махиня, В. Олійник; використання цифрових і хмарних технологій в управлінській діяльності аналізують В. Камишин, Н. Клокар, В. Олійник, З. Рябова, Т. Сорочан; серед польських науковців проблема цифрових технологій є предметом досліджень І. Гарнік, А. Запаса, Л. Кожьол, М. Кожьол, Й. Колоджей, П. Комада, П. Копчял, К. Реглярські; питаннями особистісного і професійного розвитку цікавляться Д. Бекер-Пестка, Й. Колоджей, К. Пуер. Однак на сьогодні досі немає комплексного дослідження, в якому б аналізувалася роль цифрових технологій у процесі підтримки професійного саморозвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі. Цим і зумовлена актуальність даної статті.

Мета полягає в обґрунтуванні найбільш поширених форм саморозвитку професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських університетів та окресленні значення цифрових технологій у цьому процесі.

Аналіз нормативно-правової бази, наукових джерел, стратегій розвитку університетів та анкетування й інтерв'ювання викладачів кафедр менеджменту державних університетів Республіки Польщі, дають підставу стверджувати, що в польських університетах професійний розвиток викладачів відбувається завдяки планованим процесам управління й самоуправління. У стратегіях розвитку польських університетів професійний розвиток викладачів та інших працівників зазначений у стратегічних цілях, адже від рівня професіоналізму викладача залежить рівень якості освіти, який пропонується студентам. Представляємо аналіз саморозвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі за підтримки цифрових технологій, які стрімко розвиваються і займають чільне місце серед усіх інших інноваційних освітніх та управлінських технологій.

Із метою розкриття теоретичних аспектів окресленої проблеми представимо тлумачення польськими науковцями понять «професія» та «викладач». На думку Т. Новацького, який вважається творцем педагогіки праці в Республіці Польщі, «професія – це виконання ряду соціально корисних заходів, розділених внаслідок поділу праці, які вимагають від працівника належних знань та навичок, а також психофізичних особливостей, що обумовлюють роботу професіонала, систематично повторюються і є джерелом фінансування працівника та його родини» [19, с. 287].

У нормативно-правовій базі вищої освіти Республіки Польщі під дефініцією «викладач» розуміється «*nauczyciel akademicki*» («академічний учитель» – *перекл. авт.*) – особа, яка працює в системі вищої освіти на посаді дидактичного, науково-дидактичного чи наукового працівника. Академічного вчителя потрібно відрізнити від учителя шкільного. Так, відповідно до Класифікатора професій і спеціальностей посада «академічний учитель» розміщена під шифром 2311, далі перераховуються спеціальності в різних галузях, зокрема викладачі кафедр менеджменту відносяться до гуманістичних наук – вони розміщені під шифром 231106 [20].

Аналіз теорії та практики підтвердив припущення, що кожен викладач, який працює у складі кафедр менеджменту, є учасником процесу професійного зростання. Із метою планування власного професійного розвитку викладачі кафедр менеджменту польських аналізують і фіксують: 1) наявний рівень професіоналізму; 2) очікуваний рівень професіоналізму на близьку та далеку перспективи; 3) заходи, необхідні для досягнення очікуваного рівня професіоналізму; 4) необхідні для цього ресурси (людські та матеріальні); 5) здійснення моніторингу власної професійної діяльності.

У Законі про вищу освіту Республіки Польщі велика увага приділена неперервній освіті, яка сприяє оновленню і поглибленню компетентностей і професійних кваліфікацій управлінців і викладачів [36]. Найбільш

популярними формами неперервної освіти викладачів польських університетів є курси, навчання, семінари, стажування. Вони відбуваються як в університеті, так і поза ним. Польські науковці форми організації навчання викладачів об'єднують у дві групи [14, с. 468 – 473]: поза місцем роботи: лекція, дискусія; на місці роботи: інструктаж, коучинг, менторинг. Ці форми детально схарактеризовані в п. 3.2. і 3.3.

Варто зауважити, що однією із важливих форм професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту є післядипломне навчання. Згідно із Законом про вищу освіту Республіки Польщі післядипломна освіта – це форма навчання, якою можуть скористатися ті особи, які мають перший ступінь кваліфікації (бакалавр) [36]. Навчання відзначається конкретною структурою, тривалістю (становить не менше як два семестри), а його результатом є захист післядипломної роботи та отримання диплома, який відповідає тому чи іншому ступеню кваліфікації. При анкетуванні викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі було з'ясовано, що 67% опитаних мають післядипломну освіту, а 33% – такої не мають. При цьому 89% зауважили, що отримали післядипломну освіту завдяки дистанційній або очно-дистанційній формам навчання. Також 100% опитаних викладачів відмітили роль самоосвіти у професійному розвитку та становленні їх як фахівців галузі менеджменту. Викладачі кафедр менеджменту зазначили, що збільшенню ролі самоосвіти в їх професійному розвитку сприяло усвідомлення того факту, що інвестиції у власний професійний розвиток мають великий результат як для підвищення самооцінки, так і відображається в оцінках студентів, колег, передусім, завідувачів кафедр.

На професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту, підвищення їх кваліфікації значний вплив мають польський і світовий ринки праці, які піддаються стрімким змінам. Технологічний та інформаційний розвиток світового суспільства сприяє тому, що кожна галузь прямо або

опосередковано піддається впливу Інтернету та цифрових технологій, що впливають на характер і зміст неперервної освіти дорослих.

Стратегія розвитку Республіки Польщі до 2020 року вбачає розвиток цифрового суспільства держави на зміцненні трьох сфер: інфраструктури, розробки змісту і послуг, а також попиту. Останній, передусім, вимагає сформованості цифрових компетентностей осіб, які взагалі не користуються Інтернетом, і розвитку компетентностей осіб, які не лише користуються послугами мережі, а й цифровими технологіями та тісно з ними пов'язані [18].

У рапорті «Інформаційне суспільство у цифрах Міністерства адміністрації та цифризації» (2014) зазначено: «Цифрові компетентності – це група *інформаційних компетентностей*, які передбачають вміння пошуку інформації, її розуміння, оцінки її вірогідності та придатності; *інформатичних компетентностей* – уміння використовувати комп'ютер та інші електронні засоби навчання, користуватися Інтернетом, а також різноманітними цифровими додатками і програмами, створювати цифровий контент; *функціональних компетентностей* – здатність застосовувати вищеперераховані компетентності на практиці» (*перекл. – авт.*) [31]. Під цифровими компетентностями викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі розуміємо знання, вміння, високий рівень самомотивації та самосвідомості, які дають змогу ефективно використовувати наявні цифрові технології у професійній діяльності.

У результаті аналізу джерел, в яких досліджується застосування цифрових технологій, зазначимо, що в нашому розумінні *цифрова технологія* – це інноваційна технологія, яка передбачає використання цифрової техніки та інформаційних систем; технічна, економічна та організаційна складові, що мають на меті впровадження цифрових пристроїв і цифрових систем у розвиток різних галузей держави.

У системі вищої освіти Республіки Польщі за останнє десятиліття відбулися кардинальні зміни щодо впровадження цифрових технологій в університетську освіту. У зв'язку з цим з'явилася проблема в навчанні викладачів, працівників університету з метою формування компетенцій, необхідних для використання цифрових технологій як у навчальному процесі, так і в підтримці саморозвитку.

У Республіці Польщі в університетській практиці досить актуальним питанням є впровадження відкритих освітніх платформ: польські фахівці працюють над створення платформи для всіх викладачів. Вона сприятиме рівному доступу всіх викладачів до інтерактивних освітніх матеріалів із різних предметів, а також запропонує електронний журнал однакової форми для всіх університетів. На цій платформі має бути розміщено освітній цифровий контент, що вміщуватиме публікації освітнього змісту, інформацію про вакансії для викладачів та про можливість підвищення рівня професіоналізму (планові курси, семінари, навчання, тренінги тощо).

Варто зауважити, що в польському суспільстві здійснюється цифрова політика, що базується на цифровому вихованні особистості – це зміна відношення до «цифрового» світу. Значна увага приділяється застосуванню «хмари» як моделі управління цифровими освітніми засобами і навчальним середовищем.

Серед учасників освітнього процесу Республіки Польщі є розуміння необхідності одночасного підвищення рівня дидактичних і цифрових компетентностей. З цією метою сформована концепція кібердидактичних компетентностей. Цілі кібердидактики: активізація «учня» (особи, яка навчається), забезпечення інтеракції між «учнем» (особою, яка навчається) і «вчителем» (особою, яка навчає), індивідуалізація навчання (індивідуальна програма навчання згідно із запитом «учня»).

Упровадження цифрових технологій навчання призвело до появи нової системи, e-learning, що дає можливість здійснювати навчання, курси,

семінари, а також реалізовувати післядипломне навчання за допомогою цифрових технологій. Використання вищезгаданої системи, безумовно, сприяє ефективності здійснення самоосвіти і плануванню підтримки саморозвитку викладачів.

Поняття e-learning в польській теорії та практиці вживається в значенні «е-навчання», «навчання на відстані», «дистанційне навчання». Як зазначають науковці, неабияким плюсом такого навчання є те, що особа, яка навчається, може підвищувати свій професійний рівень у зручній для себе час і в зручному місці [11, с. 48]. У наукових джерелах «e-learning» розуміється дещо ширше. Під ним розуміють навчання, яке підтримується такими засобами, як: комп'ютерні програми, платформи, електронні сайти, сторінки, освітні портали і сервіси, навчальні та дидактичні матеріали на змінних електронних носіях [4]. E-learning вимагає значної мотивації в навчанні. Той, хто навчається, повинен розвивати власну силу волі, мотивувати себе до опрацювання матеріалу, до виконання завдань, самостійно опановувати цифрові технології навчання [23].

Як свідчать дані анкетування, викладачі кафедр менеджменту найчастіше обирають дистанційні курси і навчання, які, зазвичай, відбуваються за допомогою платформи e-learning. Причиною цього є матеріальні ресурси (економія на проживанні, проїзді), поєднання роботи із навчанням (навчання у позаробочий час), управління власним часом і можливість навчатися в зручному для себе місці та у відповідному темпі. Викладачі зазначають, що курси і навчання за допомогою платформи e-learning дають змогу в зручній для них час працювати із матеріалами, часто перевіряючи рівень засвоєної інформації, контролювати свої успіхи в навчанні, постійно бути в контакті з авторами навчальних матеріалів, модераторами, тьюторами, маючи можливість задавати їм запитання і оперативно отримувати на них відповіді.

Найчастіше складовими навчальних матеріалів на платформі викладачі використовують: текст; прості графічні та мультимедійні елементи, наприклад, фотографії, рисунки й анімацію; фільми і звукові файли, що містять навчальну інформацію; тести і завдання; різнотипні контрольні запитання і завдання, лексикони, допоміжні файли, гіперпосилання тощо [37, с. 16].

На жаль, не у всіх польських університетах повною мірою використовуються цифрові технології навчання. Причиною цього найчастіше є: невідповідність технічних можливостей закладу вимогам; прив'язаність керівництва університету та структурних підрозділів до стандартних форм навчання; переважання стереотипу викладачів середнього і старшого віку, які вважають, що очна форма навчання під час курсів, навчань, післядипломної освіти формує вищий рівень фахових компетентностей. У контексті сказаного констатуємо, що 85% опитаних викладачів віком від 60 років і старших стверджують, що самоосвіта ефективна під час опрацювання книг і статей у друкованому варіанті в читальних залах наукових бібліотек чи вдома; а 90% викладачів віком до 60-ти років надають перевагу інтернет-ресурсам, електронним книгам і електронним статтям, відвідують університетські електронні бібліотеки не лише у польських закладах освіти, а й інших країн світу, хоча не заперечують при цьому опрацювання друкованих джерел. Вони зазначають, що серед цифрових засобів навчання найчастіше використовують комп'ютер (ноутбук), планшет, мультимедійну дошку, проектор та цифрові програми для створення навчальних проєктів.

Аналіз сайтів університетів Республіки Польщі підтверджує той факт, що з кожним роком у державних університетах зростає кількість освітніх цифрових платформ. З'являються центри дистанційного навчання, які формують курси, навчання, тренінги, семінари, зважаючи на запити клієнтів, їхні вимоги і побажання. При цьому значним недоліком, про який згадують

майже всі опитані викладачі, є те, що послуги вищезгаданих центрів дистанційного навчання є платними.

Таким чином, на думку викладачів кафедр, поєднання традиційних і інноваційних форм навчання, серед яких все більшої популярності здобувають цифрові технології, є майбутнє як польської, так і світової університетської освіти.

Домінуючими типами інформаційних систем, які підтримують електронне навчання в польських університетах є [25, с. 29]:

- LMS (від англ. – Learning Management System) – система управління навчанням, яка дає можливість звітувати, адмініструвати і моніторити успіхи у навчанні, управляти дидактичними матеріалами та правами, а також здійснювати реєстрацію учасників курсів;

- LCMS (від англ. – Learning Content Management System) – система управління змістом навчання, що дає змогу створювати, вносити правки, надавати доступ і управляти дидактичним змістом, контролювати цей процес, а також архівування його.

Серед освітніх цифрових платформ, які використовуються польськими університетами, найбільш поширеною є *Moodle*, адже має безкоштовну ліцензію, а це суттєво економить бюджет закладів освіти. У Польщі зафіксовано понад 1500 підключень до даної платформи [25, с. 30].

На польському ринку вищої освіти також поширена цифрова платформа *ELIAS*. Вона, як і Moodle, має модульну структуру, але пропонує ширші можливості для індивідуальних потреб користувача, має можливість інтегруватися з іншими цифровими системами, що функціонують в університеті та обслуговують деканати, стипендіальні комісії та ін., де накопичено значний обсяг інформації (дидактичні матеріали, оголошення про вакансії або додаткові заняття тощо) [25, с. 34].

Щоразу більшої популярності набирає система *USOS* (Uniwersytecki System Obsługi Studiów); укр. – УСОН (Університетські системи

обслуговування навчання), першу версію якої було встановлено у Варшавському університеті на факультеті математики, інформатики і механіки у 2000 році. Із цією метою спеціально створили Консорціум MUCI (Międzynarodowe Centrum Informatyzacji); укр. – Міжнародний центр інформатизації), завданням якого було розроблення і впровадження системи керування навчально-організаційними процесами в університетах Республіки Польщі. У 17-ти державних польських університетах наявна повна версія цієї системи, у багатьох із них – упроваджуються окремі її можливості, такі, як електронна реєстрація студентів, які вступають на навчання, електронні деканати, електронні бібліотеки тощо.

Онлайн-послуги в системі USOS відбуваються за допомогою трирівневої побудови і пов'язані з такими безкоштовними інформаційно-комунікаційними технологіями, як PHP, Smarty і Python. Викладачі кафедр менеджменту досить активно працюють у системі USOS, адже тут вони розміщують своє навантаження, навчальні програми, розклади занять і консультацій; завдяки системі також відбувається індивідуальний супровід студентів (завдання, розв'язки, тести, контрольні роботи, оцінки, наукове керівництво написанням курсових і дипломних робіт та ін.). У багатьох університетах використовується також загальнодоступний інтерфейс для інтеграції системи USOS з іншими електронними системами, які функціонують у закладі вищої освіти, – USOS API. До речі, USOS може співпрацювати з локальними системами конкретного університету: сервером електронної пошти, центральним сервером авторизації, електронним навчанням на платформі Moodle, бібліотечними системами.

Аналіз використання викладачами кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі цифрових платформ свідчить, що найчастіше вони користуються в закладі освіти: внутрішньою системою USOS (85,7% респондентів); системою Moodle (42, 9% викладачів); іншими платформами

(57,1% опитаних). Варто зауважити, що респонденти могли обирати кілька варіантів відповідей [1].

У вищій освіті ХХІ століття сформувалася нова культура в цифровому середовищі: відкриті цифрові освітні засоби – е-засоби для формальної освіти; е-підручники, підручники в мережі Інтернет (розпорошені, гіпертекстові, мультимедійні). Польські студенти прагнуть використовувати не формальні підручники, а цифрові аналоги друкованих. Зважаючи на це, викладач польського університету має бути автором цифрового контенту. Із цією метою в польських університетах і закладах неформальної освіти організовуються і здійснюються курси з метою отримання викладачами інформаційної, медійної освіти (вміння знайти інформацію, проаналізувати її, відрізнити правдиву від неправдивої, опрацювати і створити на базі типових документів цифровий контент тощо). При цьому слід дотримуватися цифрової гуманістики – вміти поєднувати гуманістичні практики з цифровими.

Незважаючи на постійний розвиток цифрових технологій у вищій освіті Республіки Польщі, тут існує безліч невирішених проблем, як-от:

- дисонанс між активністю студентів у цифровому світі (життя в мережі) та домінуючими в польських університетах обмеженнями, а також розумінням ролі Інтернету в житті студентів;

- наявність невмотивованих викладачів щодо використання цифрових технологій у викладацькій діяльності та в підтримці саморозвитку;

- функціонування університетських документів, пов'язаних із цифровим світом (запаролені Wi-Fi, які щодоби потребують оновлення вручну, IP-адреси, ускладнення в доступі до використанні цифрових засобів);

- відсутність реальних (прописаних у нормативних документах) заохочень і стимулів щодо запровадження викладачами в навчальний процес цифрових технологій;

- хибна думка керівництва університетів Республіки Польщі, що придбання цифрових засобів і забезпечення цифровими програмами працівників університету – це та умова, забезпечення якої буде достатньо для ефективної підтримки їх професійного саморозвитку і підвищення якості освіти.

У контексті зазначеного встановлено, що цифрові технології відіграють важливу роль у процесі підтримки самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі. Викладачі зазначають, що розвиток їх професійної компетентності відбувається під час семінарів – 66,7%; курсів – 33,3%; стажувань – 33,3%; тренінгів – 6,7%. Щодо наявності післядипломної освіти, то із числа анкетованих викладачів 33% відповіли «так», 67% – «ні». Крім того, 89% із них підкреслили, що всі вищеперераховані форми навчання отримали завдяки e-learning. Усі респонденти визнали, що надають перевагу e-learning, дистанційній і відкритій освіті, при цьому таку форму як викладачі використовують 57,1% анкетованих працівників кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі; 42,9% – як учні, які самі навчаються.

Ураховуючи вищевикладене, можемо ствердити, що в управлінні саморозвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських університетів цифрові технології підтримки є домінуючими. У процесі самоуправління професійним розвитком викладачів польських університетів на сучасному етапі розвитку світового суспільства важливу роль відіграє неперервне навчання: курси, семінари, тренінги, післядипломна освіта. Усі названі форми отримання нових компетентностей або вдосконалення вже набутих усе частіше пропонуються викладачам університетів Республіки Польщі у формі e-learning як у рамках дистанційної, так і відкритої освіти, з використанням цифрових технологій.

Як зазначалося, більшість викладачів кафедр менеджменту польських університетів у своїй професійній діяльності використовують цифрові

технології як джерело отримання нової інформації та можливість підвищити власний професійний рівень. У рамках самоосвіти викладачі є відвідувачами і учасниками освітніх і наукових порталів, сайтів, мають власні електронні професійні блоги, користуються послугами електронних бібліотек і книгарень, спілкуються на інтернет-форумах, черпають інформацію про конференції, семінари, курси, тренінги, післядипломне навчання та є їх активними учасниками, розміщують власні електронні портфоліо та створюють сайти, де відображають свій особистісний і професійний розвиток.

Як свідчить аналіз джерел, анкетування та інтерв'ювання викладачів кафедр менеджменту, у процесі підтримки управління саморозвитком вони надають перевагу саме цифровим технологіям. У цьому сприяють такі цифрові платформи, як Moodle, ELIAS, а також внутрішньоуніверситетська платформа USOS. При цьому домінуючими типами інформаційних систем, які використовуються університетами Республіки Польщі, є LMS (від англ. – Learning Management System) та LCMS (від англ. – Learning Content Management System). Завдяки цьому викладачі економлять час, кошти, адже означені вище цифрові системи, цифрові технології та платформи пропонують різноманітні форми і способи розвитку наявних та набуття нових компетентностей, дають змогу навчатися без відриву від основної викладацької діяльності, а також відповідають вимогам студентів, якщо йдеться про розміщення матеріалів для їх використання.

Незважаючи на актуальність та значні досягнення в застосуванні цифрових технологій у процесі підтримки саморозвитку викладачів університетів Республіки Польщі, існує низка проблем, які потребують усунення як викладачами, так і керівництвом університетів та їх структурних підрозділів (інститутів, факультетів, кафедр): застосовувати цифрові технології з метою створення відкритого доступу учасників освітнього процесу до освітніх університетських контентів; сприяти мотивації

саморозвитку викладачів; створювати систему механізмів стимулювання викладачів за активне використання цифрових технологій; сприяти створенню умов для здійснення навчання, курсів, тренінгів із використанням цифрових технологій в університеті, де працює викладач.

Висновки до розділу 3

Грунтовний аналіз наукових джерел та позитивного досвіду, запровадженого в аналізованих університетах, дали змогу встановити, що професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі відбувається завдяки різним формам освіти: формальній, неформальній та інформальній. Згідно з польською практикою, формальна освіта – інституційна (за місцем роботи та поза нею); неформальна – доповнення або альтернатива формальній освіті протягом життя особистості; інформальна – самоосвіта.

Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі в контексті дослідження розглядається як діяльність, спрямована на підвищення рівня професійної компетентності викладачів. У результаті здійсненого аналізу наявної практики встановлено, що таку діяльність можуть здійснювати в польських університетах особи, які безпосередньо займають керівні посади: завідувач кафедри, декан факультету, директор інституту, проректори, ректор, викладачі з високим рівнем професійної компетентності, на яких покладено обов'язок супроводжувати управління професійним розвитком менш досвідчених колег, а також кожен викладач, який здійснює самоменеджмент професійного розвитку.

У процесі вивчення польського законодавства в галузі вищої освіти нами з'ясовано, що викладачі кафедр менеджменту польських університетів виконують професійні функції в трьох сферах: дидактичній (підготовка,

проведення та аналіз навчальних занять); науковій (здійснення наукових досліджень, наукового керівництва в рамках досліджень студентів, докторантів, наукового консультування докторів наук у ході написання хабілітаційного дослідження, участь у наукових конференціях, симпозіумах тощо); організаційній (усі форми діяльності, пов'язані з управлінням навчальним, науковим і виховним процесами).

В усіх вищезгаданих сферах діяльності викладачів кафедр менеджменту на основі аналізу наукових джерел виокремлено кілька базових компетентностей, розвиток яких необхідний у процесі становлення і професійного вдосконалення кожного викладача. У ході дослідження нами зауважено, що наукова сфера є однаковою для викладачів будь-якої кафедри, натомість дидактична й організаційна – на кожній кафедрі мають свою специфіку. Як науковці, так і професорсько-викладацький склад кафедр менеджменту вважають, що викладач має бути професіоналом у своїй галузі й постійно вдосконалюватися з метою досягнення вищого рівня професіоналізму – бути майстром своєї справи в окремій галузі.

У результаті опрацювання численних наукових класифікацій компетентностей, якими має володіти викладач, у дослідженні представлено перелік компетентностей науково-дидактичних працівників, опрацьованих науковцем Ю. Бугай згідно з класифікацією Т. Олексина. Описано неординарний підхід Р. Гардена до класифікації науковців, який виокремив такі їх групи: науковці-піонери; класичні науковці, майстри наукової методики; науковці-стимулятори або постулятори; науковці-ерудити, компілятори і критики; виконавці наукових робіт відповідно до сучасних вимог науки; викладачі; адміністратори; псевдонауковці; кар'єристи.

На основі аналізу теорії та практики управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських університетів з'ясовано, що найбільш ефективними формами і шляхами управління розвитком професійної компетентності вищезгаданих викладачів є:

академічний коучинг і академічний менторинг, стажування, участь у проектах, грантах, курсах, семінарах, тренінгах.

Базуючись на результатах анкетування було встановлено, що викладачі, які мають до десяти років наукового стажу, виявляють бажання працювати під керівництвом коуча, ментора, брати участь у семінарах, тренінгах, навчаннях. Викладачі, які мають десять і більше років наукового стажу, надають перевагу участі в міжнародних проектах, грантах і стажуваннях, досить часто самі є авторами й організаторами семінарів, тренінгів, виступають у ролі коучів і менторів.

З огляду на інноваційність та широке застосування в провідних університетах Республіки Польщі таких форм управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, як коучинг та менторинг, проаналізовано їх вплив на всі сфери професійної діяльності польських викладачів: дидактичну, наукову та організаційну.

У зв'язку з особливою увагою представників наукової громадськості до проблем, пов'язаних із діяльністю дидактичних працівників, до яких ставляться в університетах такі ж вимоги, як до наукових і науково-дидактичних працівників, особливу увагу приділено професійному розвитку цієї групи викладачів. У результаті аналізу Закону 2.0, яким передбачено виведення вищезазначених працівників із групи дискримінації у сфері вищої освіти Республіки Польщі, встановлено, що польськими науковцями пропонується ввести такі посади дидактичних працівників: викладач; старший викладач; відповідник «reader», тобто посаду, нижчу від професора, але яка має певну приналежність до тієї ж групи, це – «надзвичайний професор». Розглянуто вимоги до цих посад, а також подано перелік професійних компетентностей до кожної із них.

Аналіз усталеної практики став підставою для висновку, що в процесі розвитку професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських університетів неабияку роль відіграє самоменеджмент. Вивчення

феномену самоменеджменту та все більшої ваги, яка надається саме такому шляху професійного розвитку викладачів, нами встановлено, що з метою забезпечення ефективності здійснення самоменеджменту необхідно з'ясувати: яким є рівень професіоналізму викладача; яким він має бути у близькій і далекій перспективах; що потрібно зробити, аби досягнути очікуваного рівня професіоналізму і відповідати сучасним вимогам, запитам та очікуванням польського суспільства, керівництва закладу, студента і самого викладача.

У процесі опрацювання наукових джерел і анкетування викладачів кафедр менеджменту охарактеризовано форми неперервної освіти викладачів кафедр менеджменту польських університетів: курси, навчання, семінари, післядипломна освіта, самоосвіта. У результаті здійснення дослідження встановлено, що всі вищезгадані форми розвитку професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту зазвичай використовуються за допомогою цифрових технологій.

Бесіди та інтерв'ювання із завідувачами кафедр стали підставою для визначення домінуючої ролі e-learning серед інших форм підвищення рівня професіоналізму викладачів кафедр менеджменту польських університетів. Здійснений SWOT-аналіз найважливіших характеристик навчання e-learning слугував визначенню слабких і сильних сторін, загроз і можливостей, які існують при використанні викладачами такої форми навчання, як e-learning. Як свідчить аналіз анкетування викладачів, на сучасному етапі значну перевагу в процесі підвищення професійного рівня викладачі надають саме e-learning. З'ясовано, що така популярність цієї форми навчання пов'язана із тим, що вона економить час, кошти, пропонує різноманітні шляхи і способи розвитку компетентностей, а також дає змогу навчатися без відриву від основної роботи. Респонденти зазначають, що саме у такій формі, як e-learning, вбачають майбутнє відкритої польської освіти.

Аналіз проблеми використання e-learning і цифрових технологій у підтримці професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, відображеної в наукових джерелах і звітах комісій у галузі вищої освіти, дає підставу констатувати, що, незважаючи на постійний розвиток інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій у сфері вищої освіти Республіки Польщі, існує низка невирішених проблем:

- дисонанс між активністю студентів у цифровому світі (життя в мережі) та домінуючими в польських університетах обмеженнями, а також розумінням ролі Інтернету в житті студентів;

- наявність невмотивованих викладачів щодо використання цифрових технологій у викладацькій діяльності та в підтримці саморозвитку;

- функціонування університетських документів, пов'язаних із цифровим світом (запаролені Wi-Fi, які щодоби потребують оновлення вручну, IP-адреси, ускладнення в доступі до використанні цифрових засобів);

- відсутність реальних (прописаних у нормативних документах) заохочень і стимулів до впровадження викладачами в навчальний процес цифрових технологій;

- хибна думка керівництва університетів Республіки Польщі, що придбання цифрових засобів і забезпечення цифровими програмами працівників університету – це та умова, забезпечення якої буде достатньо для ефективної підтримки їх професійного саморозвитку і підвищення якості освіти.

Ретельний аналіз найбільш поширених серед викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі шляхів і форм підвищення професійного рівня слугував основою для висновку, що в управлінні розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських університетів домінуючими є: менторинг і коучинг, стажування, участь у проектах, грантах, курсах, семінарах, тренінгах. Усталена практика свідчить, що в процесі самоуправління професійним розвитком викладачів

польських університетів на сучасному етапі розвитку світового суспільства важливу роль відіграє неперервне навчання: курси, навчання, семінари, тренінги, післядипломна освіта, самоосвіта. Всі окреслені форми отримання нових компетентностей або вдосконалення вже наявних усе частіше пропонуються викладачам університетів Республіки Польщі у формі e-learning як у рамках дистанційної, так і відкритої освіти, з використанням цифрових технологій. У ході здійснення дослідження встановлено, що постійний професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту в усіх сферах їх діяльності (науковій, дидактичній та організаційній) можливий за умови вмілого поєднання процесів управління та самоуправління.

Список бібліографічних посилань

1. Bugaj J. M., Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Wydanie I, Kraków, 2016, 184 s.
2. Czarniecki K. Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka, «Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humaitas w Sosnowcu», 2007, z. 2, s. 39.
3. Europejski System Edukacji Elearningowej. URL: <http://www.esee.eu/index.php?id=171> (дата звернення: 11.01.2018).
4. Fazlagić Jan, Ph.D. My specializations. URL: <http://fazlagic.pl> (дата звернення: 11.01.2017).
5. Garski K. Jak efektywnie szkolić pracowników / K. Garski, J. Gontarz (red.) // PARP. – Warszawa, 2009, s. 7.
6. Harden, R., Crosby, J AMEE Education Guide No 20: The good teacher is more than a lecturer – the twelve roles of the teacher. Medical Teacher, 2000. 22(4), ss. 334 – 347.

7. Jankowski D. Twórczy rozwój jednostki w całościowych procesach edukacji i samoedukacji / D. Jankowski // Dialog o Kulturze i Edukacji. – 2012, nr 1, s. 120 – 121.

8. Jashapara A. Zarządzanie wiedzą. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 2014, 338 s.

9. Koziół L. Determinanty rozwoju e-learningu korporacyjnego / L. Koziół // Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach, 2013, nr 98, s. 64 – 65.

10. Koziół M. Wykorzystanie e-learningu w procesie szkolenia małych i średnich przedsiębiorstw / M. Koziół // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomii w Tarnowie, 2013, nr 1, t. 22, s. 48.

11. Kopciał P. Analiza metod e-learningowych stosowanych w kształceniu osób dorosłych / P. Kopciał // Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki, 2013, nr 9 (7), s. 64 – 65, s. 80.

12. Król H., Ludwiczynski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji / H. Król, A. Ludwiczynski // PWN. – Warszawa, 2007, s. 468 – 473.

13. Król H. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji / H. Król, A. Ludwiczynski // PWN. – Warszawa, 2007, s. 468 – 473.

14. Kwiek M. Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań, 2010, 447 s.

15. Kwiek M. Uniwersytet w dobie przemian. Wydawnictwo Naukowe PWN, 545 s. URL: <https://www.ibuk.pl/fiszka/154156/uniwersytet-w-dobie-przemian.html> (дата звернення: 15.02. 2017).

16. Listwan T. Kształcenie kadry menedżerskiej firmy / T. Listwan // KADRY. – Wrocław, 1998, s. 83, s. 61.

17. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego: Strategia Rozwoju Kraju 2020. Warszawa, 2012. URL: <http://orka.sejm.gov.pl/Druki7ka.nsf/0/7938232EA0AAD4F2C1257AD00052A8F6/%24File/972.pdf> (дата звернення: 12.01.2017).
18. Nowacki T. Leksykon pedagogiki pracy, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom, 2007, s. 287.
19. Nauczyciel akademicki. URL: https://pl.wikipedia.org/wiki/Nauczyciel_akademicki (дата звернення: 12.01.2018).
20. Otwarte zasoby edukacyjne. URL: https://pl.wikipedia.org/wiki/Otwarte_zasoby_edukacyjne (дата звернення: 11.01.2018).
21. Otwarta edukacja. URL: <http://koed.org.pl/pl/otwarta-edukacja> (дата звернення: 11.01.2017).
22. Pestka D. B. Rozwój osobisty i zawodowy / D. B. Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer // Wybrane problemy teorii i praktyki. EXANTE. – Wrocław, 2017, s 111.
23. Raport końcowy «Modele zarządzania uczelniami w Polsce». Kraków 2011. URL: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf (дата звернення: 05.03.2017).
24. Redlarski, K., Garnik I. (2014) Zastosowanie systemów e-learningu w szkolnictwie wyższym. W: B.A.Basińska, I. Garnik (red.). Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy (s. 77 – 94). Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.
25. Sajdak A. Miejsce dydaktyki ogólnej w przygotowaniu pedagogicznym nauczycieli akademickich / Edukacja Jutra od uniwersytetu do starości. Aspekty edukacji osób dorosłych, Sosnowiec, 2014.
26. Sajdak A. Paradygmaty kształcenia studentów i wspierania rozwoju nauczycieli akademickich, wydanie I. Kraków, 2013, 504 s.
27. Słownik angielsko-polski. URL: <http://pl.bab.la> (дата звернення: 22.03.2017).
28. Słownik języka polskiego. URL: <http://sjp.pwn.pl/sjp/mentor;2482373.html> (дата звернення: 22.03.2017).

29. Sułkowski Ł. Kultura akademicka. Komie utopii? Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2016, s. 220.

30. Społeczeństwo informacyjne w liczbach. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2014. URL: https://www.gov.pl/documents/31305/0/spoleczenstwo_informacyjne_w_liczbach_2014_interactive_ok+%281%29.pdf/9c5e5068-5a03-6b80-ffb5-29eec1d46e2b (дата звернення: 12.02.2017).

31. Sprawozdanie dla komisji Europejskiej Nowe sposoby uczenia się i nauczania w szkolnictwie wyższym. URL: <http://www.erasmusplus.org.pl/wp-content/uploads/2015/11/Modernizacja-2015.pdf> (дата звернення: 11.01.2017).

32. Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2020 roku. URL: <https://www.nauka.gov.pl> (дата звернення: 01.03.2017).

33. Szkolnictwo wyższe. Proces podwyższenia kwalifikacji nauczycieli akademickich. URL: <file:///D:/Szkolnictwo%20wyzsze/Proces%20podwyzszenia%20kwalifikacji%20nauczycieli%20akademickich.pdf> (дата звернення: 22.03.2017).

34. Twardowski T. O dostojności Uniwersytetu – The majesty of the University, reprint z notą biograficzną M. Nowak, UAM, Poznań, 2011. URL: <http://www.whus.pl/files/whus/twardowski2.pdf> (дата звернення: 22.03.2017).

36. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U.Nr 164, poz. 1365 z późniejszymi poprawkami), 2005, S. 83. URL: <https://www.nauka.gov.pl> (дата звернення: 11.01.2017).

37. Zapasa A. Poradnik e-learningu / A. Zapasa // Świdnik, 2011, S. 16.

РОЗДІЛ 4

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ

4.1. Загальна характеристика моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів

Підвищення професійних вимог до викладачів, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, використання найсучасніших технологій освітньої діяльності, зміни в ресурсному забезпеченні зумовлюють необхідність постійного вдосконалення професійної діяльності університетського працівника та її адаптації до вимог сучасного суспільства. Вагому роль у вирішенні даних питань відіграє система управління професійним розвитком викладача закладу вищої освіти як цілеспрямовано організована взаємодія суб'єктів освітнього процесу, скерована на розвиток педагогічного, наукового і творчого потенціалів викладачів, що впливає на рівень їх професіоналізму.

При беззаперечній цінності наявних досліджень, поза увагою залишилися важливі аспекти, які безпосередньо впливають на розвиток професійної компетентності викладачів закладів вищої освіти. Системне вивчення наукових джерел та усталеної практики з означеної проблеми дозволили прийти до висновку, що на сьогодні відсутнє комплексне дослідження, яке розкриває особливості системи управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту університетів. Це спонукає окреслити коло об'єктивних факторів, які зумовлюють необхідність дослідження даної проблеми з урахуванням потреб суспільства,

соціального замовлення та власне викладачів до професійного розвитку в умовах діяльності кафедр менеджменту університетів.

Порівнюючи теоретичні здобутки з означеної проблеми і висновки останніх досліджень у галузі теорії та методики управління освітою, серед провідних чинників, які обумовили вибір теми дослідження, виділяємо необхідність удосконалення змісту управлінської діяльності, яка викликана сучасними тенденціями розвитку системи освіти та затребуваністю науково обґрунтованих концептуальних праць із проблеми створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти.

Досить цінними, на нашу думку, є напрацювання польських науковців, які маючи теоретичну та методологічну бази з проблеми створення системи управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти, здійснюють практичні кроки щодо їх реалізації та мають ефективну систему впливу на рівень професійного розвитку і формування іміджу дидактичного, наукового і науково-педагогічного працівника. Це має неабиякий вплив на формування іміджу структурного підрозділу і закладу, в якому працює даний викладач.

Так, Ю. Бугай [1] досліджує особливості побудови проактивної стратегії розвитку університету; К. Гарський [3] розглядає можливості, шляхи та методи ефективного навчання працівника задля його професійного розвитку; Д. Янковський [4] аналізує творчий розвиток особистості, який відбувається в процесі навчання та самоосвіти; К. Облуй [5] характеризує типи і види стратегій організацій, особливості їх побудови; К. Охват [6] досліджує навчання в аспірантурі як першу ступінь кар'єрного зростання науковця; професор Т. Вавак [8] обґрунтовує особливості університетських стратегій Краківських університетів та алгоритм побудови університетських стратегій загалом. Аналіз друкованих і електронних джерел дає змогу зробити висновок, що багатьох польських учених цікавить тематика особистісного та професійного розвитку особистості, побудови стратегій

університетів, але досі немає дослідження, яке б характеризувало систему управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі. Цим і зумовлена актуальність даного дослідження.

Основною метою діяльності менеджерів закладів вищої освіти Республіки Польщі є задоволення попиту суспільства на підготовку фахівців у відповідній галузі. Дана мета досягається за рахунок збільшення потенціалу кафедри, розвитку її науково-дослідної бази, підвищення рівня професіоналізму професорсько-викладацького складу, впровадження інноваційних методів організації навчального процесу, використання прогресивних освітніх технологій, налагодження співпраці із стратегічними партнерами.

У зазначеному контексті виникає необхідність у подоланні низки суперечностей, які виявлені у процесі вивчення проблеми, зокрема між:

1) новими вимогами польського суспільства та соціальними запитамі щодо рівня професійної компетентності викладачів вищих навчальних закладів, їх особистісних якостей і неготовністю сучасної системи управління закладів вищої освіти до забезпечення зростання рівня професійної компетентності викладачів у системі неперервної освіти;

2) усвідомленням сучасних вимог до модернізації освітнього процесу, напрямів її здійснення з урахуванням полісуб'єктних властивостей сучасного суспільства та домінування моноспрямованої парадигми теорії організації управлінської діяльності;

3) необхідністю докорінної зміни характеру взаємозв'язків між учасниками освітнього процесу і низьким рівнем адресного управлінського та науково-методичного супроводів професійного розвитку викладачів в умовах діяльності кафедри;

4) потребою переходу до науково обґрунтованого управління професійним розвитком викладачів і відсутністю цілісної підготовки науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти до такої роботи;

5) традиційним розумінням функцій управління освітніми процесами як механізму забезпечення реалізації його складових та сучасним баченням його системи, орієнтованої на досягнення гуманістичних цілей, демократизацію суб'єктно-суб'єктних відносин, що забезпечують якість освітнього процесу;

б) необхідністю переходу вищої освіти на рівень конкурентоспроможності викладача і нерозробленістю механізмів щодо адаптації кожної ланки закладу вищої освіти до цих вимог.

Підвищення професійних вимог до викладачів, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, використання найсучасніших технологій освітньої діяльності, зміни у ресурсному забезпеченні зумовлюють необхідність постійного вдосконалення професійної діяльності викладача та її адаптації до вимог сучасного суспільства. Важливу роль у вирішенні даних питань відіграє система управління професійним розвитком викладача закладу вищої освіти як цілеспрямовано організована взаємодія суб'єктів освітнього процесу.

Отже, об'єктивні потреби вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти України, достатня теоретична й практична розробленість зазначеної проблеми науковцями Республіки Польщі зумовили актуальність теми дослідження «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі». На *рисунку 6* представлено концептуальну модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів. Концепція даної моделі базується на тому, що професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту побудований на основі стратегій розвитку кафедри, факультету, інституту, які зі свого боку базуються на стратегії розвитку університету.

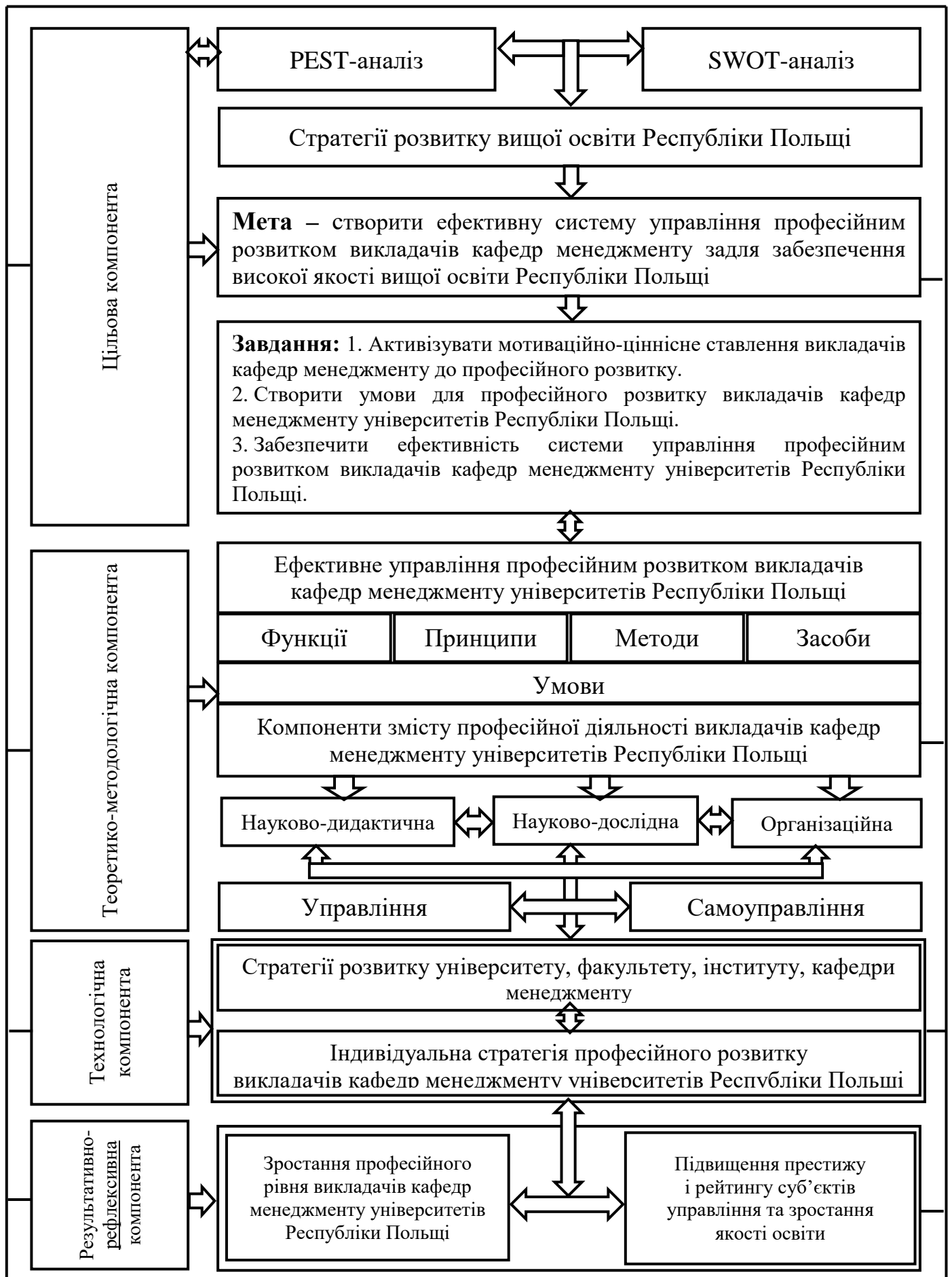


Рис. 6. Модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі

Цільова компонента моделі містить PEST- і SWOT-аналізи, мету і завдання, які ґрунтуються на стратегіях розвитку вищої освіти Республіки Польщі.

Із метою побудови стратегії університету групою відповідальних осіб проводяться Pest-аналіз і SWOT-аналіз.

Pest-аналіз – спрямований на виявлення та оцінку впливу факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності організації (університету). При цьому враховуються аспекти зовнішнього середовища, які впливають на результат діяльності університету:

P – політичні;

E – економічні;

S – соціальні;

T – технологічні.

SWOT-аналіз – спрямований на виявлення сильних сторін закладу освіти з метою зіставлення їх із ринковими можливостями; з’ясування можливостей, які відповідають ресурсам закладу, із метою подолання проблем, недоліків закладу аналізуються і встановлюються слабкі сторони закладу і загрози, з метою розроблення заходів щодо зменшення їх впливу. На основі SWOT-аналізу здійснюється розробка стратегічних напрямів розвитку закладу вищої освіти і формування стратегічних пріоритетів.

Базуючись на PEST-аналізі та SWOT-аналізі, а також на Стратегіях розвитку вищої освіти в Республіці Польщі до 2020 року, відбувається побудова стратегій університетів. Одним із важливих розділів цих стратегій є професійний розвиток викладачів. Це зумовлено тим, що викладач забезпечує якість освіти, а його професійний розвиток підвищує цю якість. Тому одним із пріоритетних завдань кожного університету є підвищення професійної компетентності викладачів із метою підвищення якості освіти навчального закладу.

При побудові моделі «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі» ми ставили за мету створити науково обґрунтовану систему управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту задля забезпечення високої якості вищої освіти Республіки Польщі.

Зважаючи на цю мету, виокремимо такі завдання:

- активізувати мотиваційно-ціннісне ставлення викладачів кафедр менеджменту до професійного розвитку;
- забезпечити організаційно-педагогічні умови для професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту;
- забезпечити ефективність системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту.

Теоретико-методологічна компонента моделі вона включає функції, принципи, методи, засоби, умови, управління і самоуправління трьома сферами професійної діяльності: науково-дидактичною, науково-дослідною і організаційною.

Згадані вище компоненти змісту професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі зазнають розвитку. Вважаємо, що ефективне управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі можливе при створенні спеціальних умов.

Обираючи *функції* управління для даної моделі, ми зупинилися на стратегічному плануванні, організації процесу професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту, стратегічному аналізі, стратегічному синтезі, мотивації, стимулюванні, контролі; визначенні норм, інновацій, прийнятті рішень, інформації та комунікації, виконанні, координації, моніторингу, вирішенні конфліктів, відповідальності.

У процесі створення моделі передбачено застосування таких *принципів*:

- *цілевстановлення та цілереалізації* – усі заходи та шляхи їх здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення стратегічних цілей;

- *багатоваріантність та альтернативність* – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

- *глобальність, системність, комплексність і збалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готується система рішень, а не окремі рішення; відбувається спрямованість на зміну зовнішніх та внутрішніх впливів;

- *послідовність* – стратегічні зміни мають упроваджуватися у відповідному порядку, з урахуванням досягнутих результатів, специфічних особливостей процесів та явищ;

- *безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, призупинення якого повертає університет у початкову позицію;

- *наукова та методична обґрунтованість* – використання науково та методично обґрунтованих методів, підходів, методик і технологій допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовищ;

- *реалістичність і досяжність* – урахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегії розвитку та можливості досягнення стратегічної мети і стратегічних цілей;

- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються в університеті згідно з етапами «життєвих циклів» (університету та його структурних підрозділів); цьому сприяє наявність об'єктивного зворотного зв'язку;

- *ефективність і соціальна зорієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами,

потрібними для його здійснення, а з іншого – розв’язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом’якшенні суспільних проблем;

- *кількісна та якісна визначеність* – стратегічне планування має вибудувати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних пунктів, однак неможливо процес планування звести лише до розрахунків показників, варто пам’ятати про сутність процесів, які необхідно здійснити;

- *довгостроковість заходів* – орієнтованість на розв’язання складних проблем, які з’являтимуться у довгостроковій перспективі; стратегічне планування має розраховуватися на великий термін і мати логічну послідовність заходів.

Щодо *методів і засобів* – то це стратегічне планування, управління відносинами «керівник – викладач – студент»; залучення викладачів до управління; збалансована система показників і критеріїв діяльності викладачів.

На основі проаналізованих польських наукових джерел встановлено, що є кілька класифікацій умов, які впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту. У першій класифікації зазначається три групи умов: технічні (звички та робота за інерцією, боязнь невідомого, ігнорування змін); політичні (політична приналежність і її вплив на професійну діяльність, вплив політичних коаліцій на розвиток вищої освіти). У другій класифікації виділяються дві групи умов: ресурсні (матеріальні, фінансові, людські, технічні, інформаційні) та організаційні (процесні, системні, управлінські). У третій класифікації пропонується чотири групи умов на різних рівнях: міжнародному, державному, університетському та індивідуальному.

Згідно із системним підходом нами виокремлено і розглянуто умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях, їх об’єднано їх у шість груп:

4.1. *Міжнародний рівень* – пов’язаний із можливістю підвищувати професійний рівень за умови участі в міжнародних проектах, грантах, стажуваннях, читати лекції у найпрестижніших університетах світу та Європи; брати участь у міжнародних конференціях, семінарах, тренінгах за межами Польщі, друкувати наукові праці в престижних міжнародних виданнях);

4.2. *Державний рівень* – стосується державних нормативно-правових актів, що регулюють можливість професійного та кар’єрного зростання викладачів кафедр менеджменту польських університетів;

4.3. *Університетський рівень* – пов’язаний зі створенням умов для підтримки професійного розвитку викладачів на університетському рівні – матеріальні та нематеріальні мотивування і стимулювання, створення умов для викладацької діяльності, можливості наукового зростання – навчання в аспірантурі, система менторингу та коучингу);

4.4. *Факультетський рівень* – на рівні факультету декани намагаються створити рівні умови для викладачів усіх кафедр, які входять до нього, мають механізми матеріальних стимулювань і заохочень, дбають про професійний розвиток усіх викладачів факультету, адже це впливає на зростання його рейтингу.

4.5. *Кафедральний рівень* – створення організаційних, ресурсних, педагогічних, управлінських умов для професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту, розроблення і затвердження рекомендацій щодо побудови індивідуальних стратегій розвитку викладачів, управлінський супровід завідувачем кафедри такого розвитку.

4.6. *Індивідуальний рівень* – уміле поєднання викладачем стратегічних цілей професійного розвитку із існуючими можливостями, розміщення їх у індивідуальній стратегії професійного розвитку, коригування та контроль запланованого і виконаного; кореляція із кафедральною та університетською стратегіями розвитку).

Усі компоненти змісту професійної діяльності викладачів (зокрема науково-дидактичної, науково-дослідної та організаційної) вищезгаданих кафедр розвиваються під впливом таких форм і шляхів:

Управління:

- академічний менторинг;
- академічний коучинг;
- участь у міжнародних програмах, грантах;
- стажування в університетах інших країн.

Самоуправління:

- e-learning;
- курси, навчання, тренінги;
- портфоліо, блоги.

Технологічна компонента моделі – це розроблення та впровадження стратегій університету, факультету, інституту і кафедри, обов'язковим розділом яких є професійний розвиток викладача. На основі цих стратегій викладач вибудовує стратегію власного індивідуального професійного розвитку.

Нами встановлено, що розроблення індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту містить такі етапи:

- *бачення* власного професійного розвитку викладачем (лише сам викладач може встановити межу власного професійного розвитку на даному етапі та в найближчій перспективі);

- *встановлення професійного рівня* викладача – з цією метою розроблено критерії та показники; професійний рівень вираховується при заповненні таблиці – шкала від 1 до 5;

- *стимули* професійного розвитку – отримання вищого наукового ступеня чи звання, конкурс на обрання вакантної посади тощо;

- *резерви* – лише сам викладач знає, які невикористані резерви він має і як їх використає у процесі професійного розвитку – здатність самостійно

навчатися, організувати або коригувати вільний від роботи час на професійний розвиток;

- **план дій** – після здійснення аналізу попередніх складових викладач має розписати на найближчі 3-5 років: заходи, терміни і виконавців; очевидно, що одним із суб'єктів є сам викладач, іншим – ментор, коуч, досвідчений викладач, тренер, завідувач кафедри, науковий консультант та ін.

- **зміни** – зазначення якісних і кількісних змін у професійному рівні викладача кафедри менеджменту, вони мають відбутися у встановлений термін.

Індивідуальна Стратегія професійного розвитку викладачів похідна від Стратегії розвитку кафедри, факультету, інституту та університету. Кожна із зазначених стратегій містить розділ, присвячений розвитку викладача. Тому, зважаючи на загальні вимоги до професійного розвитку задля розвитку структурного підрозділу та установи в цілому, викладач вибудовує власну траєкторію руху від встановленого рівня професіоналізму до запланованого.

Щодо **результативно-рефлексивної компоненти**, то вона складається із двох показників:

1) зростання професійного рівня викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі;

2) підвищення престижу і рейтингу суб'єктів управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, зростання якості освіти.

Отже, нами встановлено, що підвищення професійних вимог до викладачів, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, використання найсучасніших технологій освітньої діяльності, зміни у ресурсному забезпеченні зумовлюють необхідність постійного вдосконалення професійної діяльності університетського працівника та її адаптації до вимог сучасного суспільства. Важливу роль у вирішенні окреслених питань відіграє

система управління професійним розвитком викладача закладу вищої освіти. У дослідженні запропоновано модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі. Охарактеризовано її компоненти: цільову, теоретико-методологічну, технологічну та результативно-рефлексивну.

У ході дослідження з'ясовано, що саме така система сприятиме підвищенню професійного рівня викладачів кафедр, а відповідно – і якості вищої освіти Республіки Польщі.

4.2. Методика здійснення дослідження

Наука про управління розглядається вітчизняними та польськими науковцями у таких площинах:

- вид організації (у нашому випадку – це польські державні університети);
- функції управління (планування, організація, мотивація, контроль);
- процеси (основні та допоміжні);
- засоби (матеріальні та нематеріальні: фінансові, організаційні, предметні);
- рівні управління (стратегічний, тактичний, операційний);
- концепції та методи управління.

Концепції та методи управління, в основному, розглядаються у двох площинах [2, с. 84]:

1) ідейна – конкретні ідеї, що викристалізуються під впливом нових парадигм управління, викликів, проблем та які можна звести до конкретної системи цінностей, цілей і механізмів функціонування університету;

2) утилітарно-прагматична – складається із засобів, способів поведінки, котрі необхідні для реалізації концепції.

Польські науковці виділяють *чотири* групи методів: прагматичні, емпіричні, формальні та теоретичні, поєднання яких називають методологічним еkleктизмом [7, с. 296 – 297].

У даному дослідженні ми використовували теоретичні та емпіричні методи дослідження. Широкого застосування набув індукційний метод, зважаючи на те, що дослідження має на меті формулювання проблемних запитань, висновків, узагальнень на основі спостережень, інтерв'ювань, анкетувань, аналізу друкованих, електронних джерел та усталеної практики. Результатом стали теоретичні та емпіричні твердження, які переросли в методичні рекомендації для керівного і викладацького складу вітчизняних університетів щодо управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти та у створення і запровадження спецкурсу «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польща».

Пізнавальною метою здійсненого дослідження було встановлення актуального стану вітчизняної та польської наукової теорії, що стосується системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі у межах стратегій розвитку – загальної і структурних.

Нормативною метою здійснення дослідження було окреслення основних принципів і припущень щодо змісту концепції моделі (у формі наукових тверджень, підкріплених науковими знаннями).

Проблематика створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів може містити низку проблемних питань, які потребують вирішення. Вони з'явилися у 2013 році та за допомогою методів аналізу та синтезу вибудувалися в *гіпотезу*: професійний рівень викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі зростає за умови створення науково обґрунтованої системи управління їх професійним розвитком, яка базується на стратегіях розвитку.

Нами було здійснено аналіз 20-ти польських державних університетів та встановлено, що на сайтах Варшавського, Краківського Ягеллонського університетів, Університету Марії Кюрі-Склодовської та Люблінської політехніки були розміщені Стратегії розвитку цих університетів, які містили всі необхідні компоненти, а також розділ, присвячений розвитку персоналу. На даному етапі було здійснено аналіз можливості здійснення дослідження і прийнято рішення щодо остаточного формулювання головної наукової проблеми і мети дослідження. Від цього залежало конструювання моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів.

Було сформульовано три *ключові запитання*:

1. Від чого залежить результат управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі?

2. Чи відрізняється управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту від управління професійним розвитком викладачів інших кафедр?

3. Чи вибудовано систему управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту в польських університетах на основі стратегій розвитку і який вона має вплив на якість освіти?

Із метою розв'язання основної наукової проблеми дослідження, необхідно було дослідити ще кілька нагальних проблем, зокрема проблеми створення і забезпечення ефективності системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі як у теоретичному викладі наукового матеріалу, так і у практичному вимірі (*див. пп. 1.1; 1.2; 1.3*).

Окрім цього, опрацювання взірцевої моделі потребувало звернення до польських джерел моделювання. Встановлено, що в галузі польської вищої освіти не існує нормативного документа, який би регламентував побудову системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту на основі побудови стратегій розвитку: університетської – факультетської –

кафедральної – індивідуальної. Більше того, дослідницький потенціал (обмеження) дав змогу виявити, що зі змінних (незалежних) критеріїв, які безпосередньо впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту, є науковий потенціал викладача, який розвивається саме в умовах діяльності кафедри, а його рівень має безпосереднє відношення до професійного рівня викладача кафедр менеджменту. Цей критерій не використовується в польських університетах при оцінці рівня професіоналізму викладачів кафедр менеджменту, що, безумовно, було нами враховано.

Зважаючи на вищезазначене, до низки похідних проблем, які вирішувалися в дослідженні, віднесено такі:

1. На якому рівні перебуває сучасний стан науки відповідно до предмета дослідження і чи задовільний він?

2. На якому рівні перебуває сучасний стан практики відповідно до предмета дослідження і чи задовільний його рівень?

3. Які стратегії розвитку університетів Республіки Польща можуть розглядатися в дослідженні як такі, що передбачають професійний розвиток викладачів?

4. Чи наявні індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща; стратегії розвитку кафедр менеджменту, економічних факультетів та чи простежується їх взаємозв'язок зі стратегією розвитку університету щодо управління професійним розвитком викладачів?

Усі вищезазначені проблеми розглядалися в дослідженні з точки зору критеріїв оцінки наявного стану науки, тобто з огляду на наукову цінність і практичну цінність дослідження. *Розв'язання згаданих проблем передбачало вирішення двох основних цілей:* вивчення практичного стану досліджуваної проблеми і можливість адаптації практичного польського досвіду в галузі вищої освіти України, враховуючи їх подібності та відмінності.

Таким чином, головним завданням було опрацювання моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі на основі стратегій розвитку (університету, факультету, кафедри та індивідуальних стратегій розвитку викладачів). Побудова розробленої моделі базувалася на основі аналізу наявної теорії та практики стосовно побудови стратегій розвитку в таких польських університетах, як Варшавський та Краківський Ягеллонський університети, Університет Марії Кюрі-Склодовської в Любліні та Люблінській політехніці, адже в ході аналізу було встановлено, що їх стратегії мають найбільш повну структуру згідно з вимогами і містять розділ «Розвиток персоналу» (див. *пп. 1.3; 4.1*).

При моделюванні системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту необхідно було здійснити:

- аналіз стратегій розвитку університетів Республіки Польщі (*п. 1.1*);
- визначення компонентів професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту польських університетів (*п. 2.1*);
- аналіз наявного і опис позитивного досвіду системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі (*п. 1.3*);
- характеристику умов забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів (*п. 2.2*);
- визначення шляхів і форм управління та самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі (*пп. 3.1; 3.2; 3.3; 3.4*);
- розроблення методичних рекомендацій для керівного і професорсько-викладацького складів вітчизняних університетів щодо управління професійним розвитком викладачів кафедр закладів вищої освіти (*п. 4.3*).

Досягнення поставленої мети дослідження та похідних цілей стало можливим завдяки ґрунтовному теоретичному та емпіричному

дослідженням. Аналізуючи організацію діяльності системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту провідних університетів Республіки Польщі, здійснено опис реального стану речей щодо наявності стратегій розвитку університетів, індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту (встановлено, що найбільші досягнення в побудові індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту на даний час – у Краківському Ягеллонському університеті та становлять коло наукових інтересів науковця Юстини Бугай) [2]. З огляду на те, що найбільший вплив на професійний розвиток викладача має безпосередньо кафедра, працівником якої він є, нами запропоновано Індивідуальні стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту будувати на основі стратегій розвитку кафедр менеджменту, які, враховуючи науковий потенціал викладачів і стратегії розвитку факультету та університету, зроблять значний управлінський вплив на рівень професіоналізму викладачів, створивши для цього відповідні умови. Розроблена модель передбачає розвиток мотивації викладача щодо професійного зростання. Самомотивація, з нашої точки зору, має відігравати найважливішу роль у процесі професійного зростання. З цією метою проводилися семінари, навчання, тренінги, під час яких викладачі кафедр менеджменту усвідомлювали роль самомотивації та самоменеджменту.

Зважаючи на те, що самоменеджмент і самоосвіта викладачів носять індивідуальний характер, ми запропонували викладачам кафедр десять можливих мотивів для планування і здійснення саморозвитку: прагнення систематично вдосконалювати власну професійну діяльність; бажання бути висококваліфікованим фахівцем; потреба в самореалізації; потреба в отриманні нових знань, освоєнні нових компетенцій; потреба в стимулюванні; прагнення до кар'єрного зростання; подолання перешкод і труднощів у викладацькій діяльності; бажання вдосконалювати дидактичну діяльність; бажання вдосконалювати науково-дослідницьку діяльність; потреба в удосконаленні організаційної діяльності.

Із метою вивчення мотивації до саморозвитку викладачів кафедр менеджменту учасникам контрольних і експериментальних груп було сформульовано завдання: розташувати перераховані вище мотиви в порядку значущості, при цьому найвища значущість оцінювалася в 10 балів, найнижча – в 1 бал. Після ранжування учасниками експерименту запропонованих мотивів, було визначено середній бал, виставлений усіма учасниками груп за кожним мотивом. Значущість мотивів подано в таблиці 12, де ПЕ – це початок експерименту, КЕ – кінець експерименту.

Таблиця 12

**Динаміка змін у мотивації до саморозвитку викладачів
кафедр менеджменту університетів Республіки Польща**

Мотиви діяльності	Контрольні групи		Експериментальні групи	
	ПЕ	КЕ	ПЕ	КЕ
прагнення систематично вдосконалювати власну професійну діяльність	6, 56	6, 58	7, 31	7, 69
бажання бути висококваліфікованим фахівцем	7, 31	7, 32	7, 33	7, 53
потреба в самореалізації	8, 01	8, 02	8, 21	8, 49
потреба в отриманні нових знань, освоєнні нових компетенцій	6, 56	6, 58	6, 61	6, 92
потреба в стимулюванні	8, 02	8, 04	8, 14	8, 19
прагнення до кар'єрного зростання	6, 15	6, 16	6, 33	6, 53
подолання перешкод і труднощів у викладацькій діяльності	7, 25	7, 27	7, 33	7, 59
бажання вдосконалювати дидактичну діяльність	7, 11	7, 13	7, 15	7, 35
бажання вдосконалювати науково-дослідницьку діяльність	7, 37	7, 38	7, 39	7, 59
потреба у вдосконаленні організаційної діяльності	7, 55	7, 56	7, 77	7, 98

Отже, створення умов, які сприяють розвитку мотивації щодо професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів, є однією з основних складових у побудові системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та потребує спільних дій як самого викладача, так і усіх суб'єктів управління (завідувача кафедри, директора інституту, декана факультету, проректорів, ректора університету).

Під час констатувального етапу встановлено, що безпосередній вплив на формулювання індивідуальної стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту мають: загальна стратегія розвитку університету функціональні стратегії та чітко окреслені напрями професійного розвитку. Тому концепцією передбачено, що професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту зростатиме при самомотивації, самоменеджменті, спрямованих на розвиток дидактичної, наукової та організаційної сфер професійної діяльності, відображених у індивідуальній стратегії професійного розвитку, яка організаційно має підтримуватися на всіх структурних рівнях: кафедра, факультет, університет.

До напрямів діяльності викладачів кафедр менеджменту віднесені відповідно до Закону про вищу освіту Республіки Польщі:

- дидактичну діяльність – запровадження інновацій у навчальну діяльність, розвиток професійних компетентностей, які впливають на формування компетентностей студентів, їх мотивацію до навчання, пошук нової інформації та її опрацювання; створення нових підручників, навчальних і методичних посібників для викладачів та студентів; наповнення навчальних програм сучасним контентом;

- науково-дослідницьку діяльність – опрацювання та апробація нових наукових концепцій, патентів, здійснення наукових досліджень викладачами та студентами, участь у наукових конференціях, форумах, стажуваннях;

- організаційну діяльність – розвиток організаційної компетентності з метою ефективного планування та здійснення запланованого в індивідуальних стратегіях професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів.

Вищезгадані напрями діяльності досліджувалися нами впродовж 2013 – 2018 років.

Згідно з нормативно-правовими документами в галузі вищої освіти Республіки Польщі та нормативними документами університетів кожен викладач має обов'язок неперервно навчатися і підвищувати рівень кваліфікації. Результати анкетування (*анкети – додаток 1, 2*) свідчать про бажання викладачів зростати професійно і про підвищення мотивації до саморозвитку після запровадження індивідуальних стратегій професійного розвитку.

За результатами аналізу університетських сайтів, аналітичних звітів, анкетування, опитування викладачів, менеджерів університетів і студентів до запровадження і в ході апробації розробленої моделі, отримано певні статистичні дані, які наводимо нижче.

Середній вік викладачів кафедр менеджменту Республіки Польщі складає ~ 49 років; працюють в іншому університетів чи в іншій фірмі (установі) – 33, 3%; працюють лише в даному університеті на постійній основі – 66, 7%. Післядипломну освіту (зокрема закінчили аспірантуру) мають 33, 3%, не мають – 66, 7%.

У порівняльній *таблиці 13* подано наявність стратегій розвитку університетів, кафедр менеджменту та індивідуальних стратегій розвитку викладачів у 2013, 2015 та 2018 роках.

**Наявність стратегій розвитку університетів Республіки Польща,
кафедр менеджменту та індивідуальних стратегій розвитку викладачів**

№ з/п	Назва стратегії	2013			2015			2018		
		Є	немає	у процесі опрацювання	Є	немає	у процесі опрацювання	Є	немає	у процесі опрацювання
1.	Стратегія розвитку університету	54,3%	17,6%	28,1%	75,2%	9,6%	15,2%	86,7%	6,7%	6,6%
2.	Стратегія розвитку кафедри	10%	85%	5%	30%	49%	21%	40%	40%	20%
3.	Індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту	2%	89%	9%	7%	79,7%	13,3%	13,3%	60%	26,7%

Як бачимо із таблиці, у 2018 році викладачі зазначили, що в університетах, де вони працюють, стратегії наявні в такому співвідношенні:

Стратегія розвитку університету: *є* – 86,7 %;

немає – 6,7%;

у процесі опрацювання – 6,6%.

Стратегія розвитку кафедри менеджменту:

є – 40%;

немає – 40%;

у процесі опрацювання – 20%.

Індивідуальні стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту:

є – 13,3%;

немає – 60%;

у процесі опрацювання – 26,7%.

У 2015 році показники наявності стратегій в анкетах викладачів були такими:

Стратегія розвитку університету: *є* – 75,2 %;
немає – 9,6%;
у процесі опрацювання – 15,2%.

Стратегія розвитку кафедри менеджменту:
є – 30%;
немає – 49%;
у процесі опрацювання – 21%.

Індивідуальні стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту:
є – 7%;
немає – 79,7%;
у процесі опрацювання – 13,3%.

Відповідно, у 2013 році, показники були такими:

Стратегія розвитку університету: *є* – 54,3 %;
немає – 17,6%;
у ході опрацювання – 28,1%.

Стратегія розвитку кафедри менеджменту:
є – 10%;
немає – 85%;
у ході опрацювання – 5%.

Індивідуальні стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту:
є – 2%;
немає – 89%;
у ході опрацювання – 9%.

Із анкетування викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі можна зробити висновок, що за п'ять років кількість головних стратегій – стратегій розвитку університетів – збільшилася на

32,4%; функціональних – стратегій розвитку кафедр менеджменту – на 30%; індивідуальних стратегій розвитку викладачів – на 11,3 %.

Аналіз сайтів польських державних закладів вищої освіти дає змогу стверджувати, що всі державні польські університети, викладачі яких піддавалися анкетуванню, мають розміщені стратегії розвитку університетів на офіційних сайтах. Це дає підставу зробити висновок, що не всі викладачі знають про наявність таких стратегій. Анонімність анкетування, на жаль, не дає нам змогу встановити, викладачі яких університетів дали неправильну відповідь на запитання.

У порівняльній *таблиці 14* подано вплив суб'єктів управління на розвиток мотивації щодо професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів.

Таблиця 14

Вплив суб'єктів управління на розвиток мотивації щодо професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів

№ з/п	Суб'єкти управління	Роки		
		2013	2015	2018
1.	Ректор	4%	3%	2%
2.	Завідувач кафедри	77%	72%	46,7%
3.	Сам викладач (самоменеджмент)	19%	45%	100%

Як бачимо із даних, наведених у *таблиці 14*, у 2018 році вплив суб'єктів управління на розвиток мотивації професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту був таким:

- ректор – 2%;
- завідувач кафедри – 46, 7%;
- сам викладач (самоменеджмент) – 100%.

Відповідно, у 2015 році цей вплив становив:

- ректор – 3%;
- завідувач кафедри – 72%;
- сам викладач (самоменеджмент) – 45%.

У 2013 році маємо такі дані:

- ректор – 4%;
- завідувач кафедри – 77%;
- сам викладач (самоменеджмент) – 19%.

Дані, представлені в таблиці, дають змогу простежити значний відсоток (на 81%) щодо зростання самомотивації викладачів. Натомість, рівень мотивації з боку ректора зменшився на 2%, а завідувачів кафедри – на 31, 4%. Це пояснюється зміщенням акцентів у розумінні мотивації професійного розвитку викладачів, адже неможливо змотивувати викладача, якщо в нього не сформоване власне розуміння потреби в самовдосконаленні, саморозвитку, самореалізації та самоменеджменті.

Суб'єкти, які оцінюють професійний рівень викладачів кафедр менеджменту польських університетів, представлені в таблиці 15.

Таблиця 15

**Суб'єкти оцінювання професійного рівня викладачів
кафедр менеджменту польських університетів**

№ з/п	Суб'єкти	Роки		
		2013	2015	2018
1.	Ректор	5%	3%	2%
2.	Декан факультету	57,3%	51,1%	42,9%
3.	Завідувач кафедри	43,7%	51,3%	42,9%
4.	Колеги-викладачі	15%	20%	25%
5.	Студенти	100%	100%	100%
6.	Сам викладач (самооцінка)	85%	90%	100%

Отже, аналіз даних у таблиці дає змогу стверджувати, що викладачами встановлено таку відповідність оцінювання суб'єктами управління їх професійного рівня у 2018 році:

- ректор – 2%;
- декан факультету – 42, 9%;
- завідувач кафедри – 57, 1%;
- колеги-викладачі – 25%;
- студенти – 100%;
- сам викладач (самооцінка) – 100%.

У 2015 відповіді були наступними:

- ректор – 3%;
- декан факультету – 51, 1%;
- завідувач кафедри – 51, 3%;
- колеги-викладачі – 20%;
- студенти – 100%;
- сам викладач (самооцінка) – 90%.

У 2013 році суб'єкти оцінювання професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту розподілилися таким чином:

- ректор – 5%;
- декан факультету – 57, 3%;
- завідувач кафедри – 43, 7%;
- колеги-викладачі – 15%;
- студенти – 100%;
- сам викладач (самооцінка) – 85%.

Аналіз даних дає змогу з'ясувати, що розуміння важливості самооцінки викладачами зросла за п'ять років на 15 % і у 2018 році становила 100%. У всі роки викладачі зазначали, що 100% студентів оцінюють їх професійну діяльність. Можемо підтвердити цю думку, адже наприкінці кожного навчального року студентами здійснюється оцінювання професійної

діяльності кожного викладача кафедр менеджменту університетів. Також на 10% збільшився показник оцінювання професійної діяльності колегами-викладачами. Це передбачає кафедральна стратегія розвитку. Зріс і показник оцінювання завідувачами кафедр на 13,5%. Це свідчить про те, що запровадження кафедральних стратегій розвитку зміщують акценти з факультетського на кафедральний рівень впливу на професійний розвиток викладачів. Відповідно, зменшилися показники оцінювання професійної діяльності деканами факультетів – на 14,4%; ректорами – на 3%.

Взаємозв'язок професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів із професійною кар'єрою представлено в таблиці 16.

Таблиця 16

Взаємозв'язок професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів із професійною кар'єрою

№ з/п	Взаємозв'язок професійного розвитку з кар'єрою	Роки		
		2013	2015	2018
1.	Пов'язані між собою	43%	59%	66,7%
2.	Не пов'язані між собою	57%	41%	33,3%

Аналіз даних у таблиці дає підставу констатувати відповіді респондентів: у 2018 році взаємозв'язок між професійним розвитком і кар'єрою викладачів має таке співвідношення:

- пов'язані між собою – 66,7%;
- не пов'язані між собою – 33,3%.

У 2015 році цей взаємозв'язок був таким:

- пов'язані між собою – 59%;
- не пов'язані між собою – 41%.

Відповідно, у 2013 році він був наступним:

- пов'язані між собою – 43%;
- не пов'язані між собою – 57%.

Отже, дані таблиці дають підставу стверджувати, що показник пов'язаності професійного зростання із професійною кар'єрою викладачів зріс на 23, 7% і, відповідно, на такий же відсоток (23, 7%) знизився показник непов'язаності між собою професійного зростання і професійної кар'єри, що є свідченням усвідомлення викладачами того, що їх кар'єра – це не лише отримання посади завідувача, декана чи ректора, а й горизонтальне кар'єрне зростання – отримання найвищої кваліфікації у відповідній групі – дидактичних, науково-дидактичних чи наукових працівників.

У таблиці 17 подано дані щодо найбільш розповсюджених способів презентації професійного розвитку викладачами кафедр менеджменту.

Таблиця 17

Способи презентації професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів

№ з/п	Способи презентації	Рік		
		2013	2015	2018
1.	Звіт	81%	72, 8%	66, 7%
2.	Портфоліо	10%	15%	20%
3.	Інше	9%	12, 2%	13, 3%

У 2018 році респонденти розподілили способи презентації професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту таким чином:

- звіт – 66, 7%;

- портфоліо – 20%;
- інше (власні блоги, сайти, сторінки тощо) – 13, 3%.

У 2015 році вищезазначені показники були такими:

- звіт – 72,8%;
- портфоліо – 15%;
- інше (власні блоги, сайти, сторінки тощо) – 12, 2%.

У 2013 році способи презентації професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту були представлені респондентами так:

- звіт – 81%;
- портфоліо – 10%;
- інше (власні блоги, сайти, сторінки тощо) – 9%.

Як видно із даних таблиці, така форма презентації, як звіт, став використовуватися рідше, зокрема на 14, 3%, натомість портфоліо – використовують на 10% частіше, на 4% також збільшився показник «інше», який передбачає використання власних блогів, сайтів, сторінок. Це пояснюється впливом інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, які все частіше використовують викладачі кафедр менеджменту у своїй професійній діяльності.

Викладачі кафедр менеджменту відзначили, що найбільш ефективними шляхами і формами самоуправління професійним розвитком є такі (див. таблицю 18):

Таблиця 18

Найбільш ефективні шляхи і форми самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів

№ з/п	Назва	Роки		
		2013	2015	2018
1.	Семінари	86, 7%	76, 7%	66, 7%
2.	Курси	57, 3%	47, 3%	33, 3%
3.	Навчання	43, 3%	38, 3%	33, 3%

Продовження таблиці 18

4.	Стажування	15, 3%	23, 3%	33, 3%
5.	Тренінги	2, 2%	4, 3%	6, 7%
6.	Самоосвіта	73, 3%	83, 7%	100%

Найбільш ефективні шляхи і форми самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів у 2018 році були розподілені респондентами таким чином:

- семінари – 66, 7%;
- курси – 33, 3%;
- навчання – 33, 3%;
- стажування – 33, 3%;
- тренінги – 6, 7%;
- самоосвіта – 100%.

У 2015 році співвідношення вищеозначених показників було таким:

- семінари – 76, 7%;
- курси – 47, 3%;
- навчання – 38, 3%;
- стажування – 23, 3%;
- тренінги – 4, 3%;
- самоосвіта – 83, 7%.

Відповідно, у 2013 році респонденти висловилися таким чином:

- семінари – 86, 7%;
- курси – 57, 3%;
- навчання – 43, 3%;
- стажування – 15, 3%;
- тренінги – 2, 2%;
- самоосвіта – 73, 3%.

Аналіз відповідей респондентів, відображених у таблиці, дає підставу стверджувати, що за п'ять років зросло усвідомлення викладачами потреби в самовдосконаленні, неперервній самоосвіті. Тобто цей показник на сьогодні становить 100%, відповідно, приріст – 26, 7%. Показники участі викладачів у тренінгах зросли на 4, 5%, а у стажуванні на – 18%. Підкреслимо, що в представленій таблиці мається на увазі стажування, яке викладачі проходили з власної ініціативи, самостійно домовлялися з керівництвом інших університетів (як польських, так і закордонних) щодо можливості стажування. Найчастіше такі стажування викладачі кафедр менеджменту проходили в Німеччині, Словаччині, Україні. Натомість, зменшилися показники участі в семінарах (на 20%), навчаннях (на 10%) та курсах (на 24%). Ця тенденція пояснюється розвитком інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що дає змогу викладачеві самостійно опрацьовувати нові джерела та черпати інформацію з електронних ресурсів, слухати аудіо- чи переглядати відеолекції відомих науковців в онлайн-режимі.

Проаналізуємо форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів. Це – менторинг, коучинг, проектна діяльність, стажування (з ініціативи завідувачів кафедр, деканів, ректорату університету), участь у e-learning. Викладачі кафедр менеджменту зазначили, що у їх професійній діяльності вони відіграють певну роль (див. таблицю 19).

Таблиця 19

Форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів

№ з/п	Форми	Роки					
		2013		2015		2018	
		Наставник	Учень	Наставник	Учень	Наставник	Учень
1.	Менторинг	41,7%	58,3%	59,3%	40,7%	71,4%	28,6%
2.	Коучинг	35,2%	64,8%	49,4%	50,6%	57,1%	42,9%

Продовження таблиці 19

3.	Проектна діяльність	15%	85%	19,6%	80,4%	28%	71,4%
4.	Стажування	17%	83%	20,7%	79,3%	28,6%	71,4%
5.	E-learning	35,2%	64,8%	47,4%	52,6%	57,1%	42,9%

У 2018 році форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту представлені таким чином:

- менторинг: 71, 4% – як ментор; 28, 6% – як підопічний;
- коучинг: 57, 1% – як коуч; 42, 9% – як підопічний;
- проектна діяльність: 28, 6% – автори проектів; 71, 4 – безпосередня участь;
- стажування: 28, 6% – у ролі наставників; 71, 4% – безпосередня участь;
- e-learning: 57, 1% – як викладач; 42, 9% – як учень.

У 2015 році вищеперераховані форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту мали такі показники:

- менторинг: 59, 3% – як ментор; 40, 7% – як підопічний;
- коучинг: 49, 4% – як коуч; 50, 6% – як підопічний;
- проектна діяльність: 19, 6% – автори проектів; 80, 4 – безпосередня участь;
- стажування: 20, 7% – у ролі наставників; 79, 3% – безпосередня участь;
- e-learning: 47, 4% – як викладач; 52, 6% – як учень.

У 2013 році показники форм управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту були такими:

- менторинг: 41, 7% – як ментор; 58, 3% – як підопічний;
- коучинг: 35, 2% – як коуч; 64, 8% – як підопічний;

- проектна діяльність: 15% – автори проектів; 85% – безпосередня участь;

- стажування – 17% – у ролі наставників; 83% – безпосередня участь;

- e-learning: 35, 2% – як викладач; 64, 8% – як учень.

Як бачимо із даних у таблиці, рівень наставництва у процесі менторингу зріс на 29, 7%, а перебування в ролі учня знизилося, відповідно, на 29, 7%. У коучингу рівень наставництва зріс на 21, 9%, а участь у ролі учня знизилася на 21, 9%. У проектній діяльності рівень наставництва зріс на 13%, а рівень участі у ролі того, хто навчається брати участь у проектах чи бути їх авторами, знизився на 13, 6%. Рівень стажування викладачів у ролі наставника з ініціативи менеджерів університетів зріс на 11, 6%, а у ролі учня – знизився на 11, 6%. Це пояснюється тим, що викладачі, які хочуть виїхати до іншої країни на стажування, повинні вчитати всі години навчального навантаження, домовитися про взаємозаміну з іншими викладачами або взяти відпустку (місце за викладачем зберігається). Такі обставини утруднюють процес виїзду викладачів на стажування. Рівень наставництва у процесі e-learning зріс на 21, 9%, а участь у ньому як учня знизилася, відповідно, на 21, 9%. Такі дані свідчать про те, що за п'ять років медіаграмотність викладачів кафедр менеджменту покращилася, а як наслідок – вони навчають студентів та колег, використовуючи e-learning.

Отже, запровадження моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, дані наукового дослідження за 2013 – 2018 роки дають підставу стверджувати, що гіпотезу дослідження підтверджено. Професійний рівень викладачів кафедр менеджменту зріс у результаті створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, що базується на побудові стратегій розвитку університету, кафедри та індивідуальних стратегій розвитку викладачів.

Результат управління професійним розвитком викладачів кафедр залежить від створення умов для забезпечення професійного розвитку на всіх рівнях: міжнародному, державному, університетському, факультетському, кафедральному та індивідуальному. Аналіз напрямів діяльності (дидактичної, науково-дослідницької та організаційної) викладачів кафедр менеджменту та інших кафедр польських університетів дає підставу стверджувати, що вони однакові. У ході інтерв'ювань і бесід із завідувачами кафедр та викладачами вдалося з'ясувати, що викладачі різних кафедр мають однакові вимоги щодо дидактичної та науково-дослідницької складових (звичайно, береться до уваги специфіка спеціальності), різниця лише в організаційній складовій. У ході дослідження вдалося з'ясувати, що викладачі кафедр менеджменту частіше, ніж професорсько-викладацький склад інших кафедр входять до складу робочих груп щодо розроблення стратегій розвитку, участі та написанні міжнародних грантів і проектів, частіше є лідерами позитивних змін в університеті. Усе зазначене дає змогу стверджувати, що науково обґрунтована система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту на основі побудови стратегій розвитку, за умови адаптації, може використовуватися в діяльності інших університетських кафедр.

Варто зауважити, що вищезазначені критерії та показники становлять частину методології дослідження, інші показники та параметри, які бралися нами до уваги в ході апробації запропонованої моделі, спецкурсу та методичних рекомендацій – це матеріал, який буде висвітлено в наступному дослідженні.

У Варшавському, Краківському Ягеллонському університетах, Університеті Марії Кюрі-Склодовської в Любліні та Люблінській політехніці побудована система управління на основі стратегій розвитку має вплив на професійний розвиток викладачів, що, безумовно, впливає на якість освіти в цих університетах, які перебувають на високих щаблях у рейтингу польських університетів.

4.3. Методичні рекомендації для керівного і професорсько-викладацького складів вітчизняних університетів щодо управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України

Однією із провідних тенденцій у галузі освіти України є вирішення проблем реформування сфери вищої освіти з урахуванням світових тенденцій розвитку освітнього середовища. Для реалізації цього процесу необхідна цілісна система управління професійним розвитком викладачів університетів, діяльність яких залежить від соціально-економічного та політичного устрою суспільства. Натомість, інтеграція педагогічного досвіду управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі в освітній простір України – це складний і тривалий процес. Насамперед – це усвідомлення і врахування основних тенденцій розвитку освітянської сфери в Україні: зміна світової освітньої парадигми; тенденція інтегрування у світову культуру; збереження і подальший розвиток традицій вітчизняної освіти із сучасною методичною базою, фундаментальною освітою та досягненнями відомих вітчизняних науковців та педагогів-практиків.

Важливу роль у вирішенні даних питань відіграє система управління професійним розвитком викладача університету як цілеспрямовано організована взаємодія суб'єктів освітнього процесу. Встановлено, що такими суб'єктами є викладач, завідувач кафедри, декан факультету, директор інституту, ректорат університету. Для забезпечення ефективності діяльності системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту пропонуємо розглядати професійний розвиток викладачів у взаємозв'язку із побудовою індивідуальних стратегій розвитку на основі стратегій розвитку кафедр менеджменту, економічних факультетів, інститутів та університетів.

Основною метою діяльності керівного складу університетів (ректорат, керівники структурних підрозділів) є задоволення попиту суспільства на підготовку фахівців у відповідній галузі. Дана мета досягається за рахунок збільшення потенціалу кафедри, розвитку її науково-дослідної бази, підвищення рівня професіоналізму професорсько-викладацького складу, впровадження інноваційних методів організації навчального процесу, використання прогресивних освітніх технологій.

Налагодження співпраці із стратегічними партнерами вимагає усвідомлення найбільш вживаних понять і явищ: план, програма, стратегія, розвиток, план розвитку, програма розвитку, стратегія розвитку університету, стратегія розвитку факультету, стратегія розвитку кафедри, стратегія розвитку викладача.

Керівникам закладів вищої освіти потрібно врахувати, що індивідуальний план розвитку викладача, індивідуальна програма викладача та індивідуальна стратегія розвитку викладача – це різні документи, які розміщені за принципом зростання складності як структури, так і завдання. Також варто взяти до уваги, що первинною є стратегія розвитку, на основі якої розробляються програма і план розвитку.

Системне вивчення наукових джерел та усталеної практики із окресленої проблеми в Республіці Польщі дозволило розробити *методичні рекомендації*, які зумовлюють необхідність певних дій та заходів професорсько-викладацького складу щодо професійного розвитку в умовах діяльності кафедр менеджменту *вітчизняних університетів*:

1. Із метою удосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту необхідно розробити стратегії розвитку, що включають основні напрямки розвитку різних векторів діяльності професорсько-викладацького складу. У ході аналізу кожен напрямок і його складники оцінюються з точки зору їх удосконалення за рівнями досконалості або стадіями розвитку. Таких рівнів виділяють від п'яти до

семи. Ці рівні досконалості вказують напрям зростання якості діяльності кафедри.

В основу оцінки рівня розвитку різних критеріїв управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту можуть бути покладені такі *шість* «вимірів», що відповідають базовим принципам TQM:

1) *ступінь орієнтованості* на споживачів освітніх послуг та інших зацікавлених сторін;

2) *ступінь системності* компетентнісного підходу, який застосовується, щодо прогнозованого розвитку діяльності кафедри (від короткострокових епізодичних заходів до планування довгострокової політики і стратегії);

3) *ступінь поширеності* підходу, що застосовується, за рівнями управління (завідувач кафедрою, викладачі, лаборанти);

4) *ступінь включення* професорсько-викладацького складу кафедри у відповідні процеси професійного розвитку, самоменеджменту, тайм-менеджменту, саморозвитку;

5) *ступінь усвідомлення* змісту та обсягів документації процедур розвивальних процесів (від неформального виконання до креативного управління професійним розвитком в умовах діяльності кафедр менеджменту університетів).

6) *ступінь прогнозування* успіху професійної діяльності, орієнтованості на запобігання невідповідностей, виключення ризиків професійного розвитку в умовах діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів.

2. У процесі побудови стратегії закладу вищої освіти групою відповідальних осіб доцільно провести Pest-аналіз і SWOT-аналіз.

Pest-аналіз – це виявлення і оцінка впливу факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності університету. У даному випадку беруться до уваги ті чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, які мають вплив на розвиток професійної діяльності викладачів

кафедр менеджменту, а саме: Р – політичні; Е – економічні; S – соціальні; Т – технологічні.

SWOT-аналіз – це виявлення сильних сторін університету з метою зіставлення із ринковими можливостями; з'ясування можливостей, які відповідають ресурсам закладу, із метою подолання проблем, недоліків діяльності університету аналізуються і фіксуються слабкі сторони закладу і загрози, на основі яких розробляються заходи з метою зменшення їх впливу. На основі SWOT-аналізу здійснюється розроблення стратегічних напрямів розвитку університету, кафедр і формулювання стратегічних пріоритетів.

На базі PEST-, SWOT-аналізів, Стратегії розвитку вищої освіти держави створюються стратегії розвитку університетів. Визначаються візія, місія, стратегічна мета, стратегічні цілі. Серед розділів стратегій розвитку університетів має бути розділ, присвячений професійному розвитку викладачів, так як саме ця група фахівців забезпечує якість надання освітніх послуг, безумовно, при сприянні та створенні відповідних умов керівництвом університету.

3. Побудова індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів досить актуальна та потребує наукового підходу до їх впровадження в умовах вищої вітчизняної освіти. Передусім, викладачі кафедр менеджменту мають спільно, під керівництвом завідувача, розробити структуру, вимоги до індивідуальної стратегії розвитку викладача, критерії і показники оцінювання рівня професійного розвитку та моніторингу його зростання.

Процес створення стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі має містити такі етапи:

- *перший етап – підготовчий* (аналіз власного потенціалу, мотивація, узгодження індивідуальної стратегії із стратегією розвитку університету та його структурних підрозділів);

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

третій етап – змістово-процесуальний (формальна, неформальна, інформальна освіта; стратегії розвитку 4 компонентів професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів РП);

четвертий етап – рефлексивний (здійснення моніторингу власної професійної діяльності, стимулювання, самооцінка, її співставлення з оцінкою завідувача кафедри, студентів і коригування дій).

4. Планування професійного розвитку викладачів університетів тісно пов'язані з плануванням професійної кар'єри, мотивуванням і стимулюванням. Для того, щоб забезпечити ефективний професійний розвиток викладача, потрібно задіяти кілька суб'єктів управління: самого викладача, безпосереднього керівника (у нашому випадку – завідувача кафедри менеджменту), декана факультету, директора інституту і ректора університету. При цьому викладач самостійно, на основі самоаналізу, буде власну траєкторію професійного розвитку, завідувач кафедри, на основі самоаналізу викладача, аналізу анкетування студентів та власних спостережень здійснює коригування індивідуальної професійної стежки викладача. Натомість, усі інші керівники структурних підрозділів і ректор університету створюють *умови*, впроваджують процедури нормативно-правового характеру, щоб запланований професійний розвиток викладача мав можливість реалізуватися.

Ефективне управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти можливе при створенні спеціальних організаційно-педагогічних умов.

Система стимулювань і заохочень:

- перерозподіл завідувачем кафедри годин між науково-дослідницькою, навчальною та організаційною діяльностями (участь у робочих групах із розробки стратегій, написання міжнародних програм, Erasmus+);

- додаткове фінансування за університетську мобільність (гранти, програми, фінансові винагороди за отримані патенти, науковий доробок);

- сприяння кар'єрному зростанню викладачів (академічний менторинг, академічний коучинг, лідерство, наукове дорадництво).

Забезпечення умов праці:

- позитивний мікроклімат у колективі, політика партнерства;

- дидактичне, наукове та матеріально-технічне забезпечення;

- відкрита освіта (USOS);

- усі компоненти змісту професійної діяльності викладачів вищезгаданих кафедр (науково-дидактична, науково-дослідна і організаційна) ефективно розвиваються за умов застосування: академічного менторингу, академічного коучингу, дорадництва, делегування повноважень, участі у міжнародних програмах (проектах) та грантах, стажування в університетах інших країн, участь у проектах, конференціях, семінарах та тренінгах.

5. Розроблення та впровадження стратегій університету, факультету, інституту і кафедри включає обов'язковий складник – професійний розвиток викладача. На основі цих стратегій викладач кафедри менеджменту вибудовує стратегію власного індивідуального професійного розвитку, що містить такі етапи:

- бачення власного професійного розвитку викладачем (лише сам викладач може встановити межу власного професійного розвитку на даному етапі та в найближчій перспективі);

- встановлення сформованості професійного рівня викладача (для цього розроблено критерії та показники і при заповненні таблиці, вираховується професійний рівень – шкала від 1 до 5);

- стимули професійного розвитку (отримання вищого наукового ступеня чи звання, конкурс на обрання вакантної посади тощо);

- резерви (лише сам викладач знає, які невикористані резерви має і може використати в процесі професійного розвитку – здатність самотійно навчатися, організувати або коригувати вільний від роботи час на професійний розвиток);

- план дій – після здійснення аналізу попередніх складових викладач має розписати на найближчі 3 – 5 років: заходи, терміни і виконавців – очевидно, що одним із суб'єктів є сам викладач, а іншим – ментор, коуч, досвідчений викладач, тренер, завідувач кафедри, науковий консультант тощо;

- зміни – зазначення якісних і кількісних змін у професійному рівні викладача кафедри, які мають відбутися у встановлений термін.

6. На основі детального аналізу ефективних форм управління та самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту є: навчання, курси, семінари, післядипломна освіта, самоосвіта – поряд із очною формою, відбуваються у формі e-learning, яка з кожним роком стає все більш популярною на польському освітньому ринку. Це пов'язано з тим, що e-learning дає можливість самотійно опрацьовувати матеріал, отримувати віртуальні консультації і працювати у зручному для викладача режимі.

Завдяки побудові та впровадженню такої індивідуальної стратегії професійного розвитку викладача кафедр менеджменту університетів відбуватиметься:

- ознайомлення завідувачів кафедр із прерогативами викладача та стратегічною метою його професійного розвитку;

- підбір найефективніших засобів та механізмів для професійного розвитку викладачів;

- систематизований і спрямований професійний розвиток викладачів;

- організація моніторингу професійного розвитку викладачів;

- покращення політики кар'єрного зростання в умовах діяльності кафедри.

7. Невід'ємною складовою успішного управління професійним розвитком викладачів в умовах діяльності кафедри менеджменту є організація науково-дослідної діяльності, що спрямована на забезпечення навчально-виховного процесу та здійснення наукових досліджень відповідних процесів та явищ. Саме науково-дослідна діяльність кафедри сприяє розвитку наукового потенціалу її працівників.

Активізація науково-дослідної діяльності кафедри передбачає здійснення таких заходів:

- посилення координації тематики наукових досліджень кафедри та прийняття її співробітниками, аспірантами й студентами участі в регіональних, всеукраїнських та міжнародних конференціях, під час яких констатуються результати наукових досліджень;

- проведення на регулярній основі науково-методологічних семінарів кафедри і науково-практичних конференцій;

- участь членів кафедри в загальноукраїнських і міжнародних проектах з відповідних галузей, регулярне розміщення публікацій за кафедральною тематикою;

- підвищення відповідальності аспірантів, молодих викладачів кафедри за якість виконання науково-дослідних робіт, результати яких мають бути відображені в статтях, тезах, доповідях під час науково-практичних конференцій різного рівня та впроваджені шляхом захисту дисертацій та використання в навчальному процесі;

- розвиток партнерських відносин у ході проведення спільних наукових досліджень із представниками як науковців, так і практиків;

- розвиток наукових та ділових контактів із зарубіжними університетами й науковими установами відповідного профілю;

- сприяння впровадженню науково-дослідних розробок кафедри у навчальний процес.

8. Однією із ключових і найбільш складних проблем у діяльності викладача кафедри є проблема розвитку його наукового потенціалу, за умови, коли його науковий потенціал можна розглядати як системну характеристику, що дає йому можливість творити, знаходити нове, використовувати нестандартні підходи в різних ситуаціях.

До складу такої системи доцільно включити такі структурні компоненти:

- мотиваційний компонент, спрямований на вираження інтересів викладача, зацікавленість у процесі виконання та результатах роботи;

- когнітивний компонент, що характеризує наявність здібностей та можливостей до виконання сукупності завдань, необхідних для повноцінного здійснення наукової діяльності, а також ступінь їх усвідомлення;

- організаційний компонент, що характеризує здатність викладача до саморегуляції та самоконтролю, якості уваги, самостійності, волевої напруги; спрямованості на досягнення кінцевої мети діяльності, вимогливості до результатів власної роботи;

- діяльнісний компонент, що виражається у здатності фактично виконувати поставлені раніше наукові цілі за умови відсутності об'єктивних перешкод, усунення яких є неможливим.

9. Відповідно до структури наукового потенціалу та проаналізованих вище стратегій діяльності кафедри у напрямі його реалізації, необхідно виокремити такі етапи розвитку наукового потенціалу викладача:

Перший етап характеризується усвідомленням необхідності здійснення наукової роботи, тобто мотивацією до виконання роботи. Відповідно до різновидів мотивації даний етап характеризується двома проявами: у випадку внутрішньої мотивації, тобто коли усвідомлення необхідності приходить з огляду на внутрішні переконання та особисті погляди викладача, а також у

випадку зовнішньої мотивації, коли викладач виявляє науковий інтерес у зв'язку із зовнішніми обставинами (примусом з боку керівництва, розумінням важливості зайнятості у науковій діяльності, що є вирішальним чинником у здійсненні професійної діяльності в межах кафедри), проявляється інтересом, ясно вираженою спрямованістю особистості на професійно-педагогічну діяльність, занурення в її середовище. І хоча діяльність викладача у цей період ще не носить продуктивного характеру, даний етап цінний вже тим, що викладач накопичує певний обсяг знань, який є базою на шляху до подальшого вдосконалення власної діяльності, самого себе. Стратегічним завданням з боку керівництва кафедри на даному етапі є підтримання стійкого інтересу викладача до здійснення наукової діяльності.

Другий етап визначається оцінкою власних можливостей стосовно наукової діяльності, рівня знань, володіння необхідними вміннями та навичками для проведення досліджень. Окрім аналізу своїх компетентностей у галузі науки, викладач повинен також адекватно реагувати на результат даного аналізу. Це означає, що у разі недостатньої підготовки на даному етапі передбачається її забезпечення, що включає розвиток наслідувальної активності, підвищення рівня освоєння діяльності, інтенсивне оволодіння професійними методами, засобами, прийомами наукової діяльності, на основі чого стає можливим вибір варіанту здійснення даної діяльності, адаптація накопичених знань стосовно особливостей проведення наукової роботи, ефективне поєднання відомих методів і засобів. Отож, характер діяльності викладача на цьому етапі можна по-іншому назвати акумулюванням та систематизацією знань. Керівництво кафедри, в межах якої викладач здійснює професійну діяльність, повинно всіляко підтримувати та свого працівника, скорочуючи кількість аудиторного навантаження, забезпечуючи необхідними технічними засобами та доступом до актуальної літератури.

На третьому етапі відбувається організація та самоорганізація діяльності викладача, що виражається у плануванні наукової роботи, виборі

теми для дослідження, статей, окреслення перспектив наукових досліджень та подальшого їх упровадження у навчальний процес та структуру діяльності кафедри. Даний етап характеризується підвищеною професійно-творчою активністю викладача, наявністю індивідуального наукового стилю діяльності, виробленого або за умови попереднього існування вдосконаленого ще на попередньому етапі, за допомогою якого реалізується наукові розробки. З огляду на діяльність керівництва кафедрою, на даному етапі його пріоритетним завданням є укладання плану роботи та встановлення чіткого графіку його виконання з боку викладача.

Четвертий етап передбачає фактичну наукову діяльність, підготовка до якої здійснювалася впродовж попередніх етапів. У цей період здійснюється реалізація діяльнісного підходу до наукової роботи, кінцевим результатом якої є готовий науковий продукт у формі наукової статті, дисертаційного дослідження чи наукової розробки, що являє цінність не лише в межах кафедри, а й на рівні інших закладів вищої освіти вітчизняного простору чи зарубіжжя. Ключову роль у цьому відіграє керівництво кафедри, яке з метою створення відповідних умов для наукової діяльності своїх співробітників повинне здійснювати необхідні заходи щодо проведення на регулярній основі науково-методологічних семінарів кафедри, регіональних, всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, розширення участі кафедри в загальноукраїнських і міжнародних проектах, постійне публікування за кафедральною тематикою, розвиток партнерських відносин, проведення спільних наукових досліджень із представниками іноземних наукових структурних одиниць (аналогічних кафедр) із метою обміну досвідом, стажування, наукових практик, сприяння впровадженню наукових ідей, методик, технологій у навчальний процес.

10. Вимоги управлінської науки, практичний досвід свідчать про те, що успіх в системі вищої освіти визначається зацікавленістю кожного співробітника у розвитку закладу освіти. Особливе місце в системі вищої

освіти об'єктивно належить кафедрам. Саме кафедра забезпечує безпосередній контакт зі слухачами, студентами. Успіхи і недоліки в роботі закладу вищої освіти значною мірою обумовлені діяльністю кафедри і її керівника. Найважливішим пріоритетом у діяльності керівника кафедри є *управління кафедрою*.

Завідувачу кафедри слід пам'ятати, що управління на основі розуміння психології кафедрального колективу – це правильна і своєчасна оцінка динаміки його психології, постановка конкретних завдань, конструктивна взаємодія членів колективу щодо їх виконання, стимулювання позитивного ставлення до них, підтримання робочого настрою, надання впливу на процеси колективного мислення і формування колективних думок, цілей, намірів тощо. Уміння керівника здійснювати аналіз пов'язано з рядом властивих йому факторів: а) життєвий досвід; б) професійна ерудиція; в) психологічні дані; г) психолого-педагогічна підготовленість; д) управлінська компетентність.

Безумовно, для ефективного керівництва колективом кафедри, окрім розуміння його психологічних особливостей, необхідно усвідомити цілий комплекс питань: сутність управління кафедрою; роль і завдання кафедри в контексті діяльності університету; зміст і характер власної діяльності; проблеми особистості в педагогічному колективі й формування колективу односторонців; технології управління життєдіяльністю кафедри за основними напрямками її діяльності, тобто комплекс стратегій управління у сфері навчальної, методичної та наукової діяльності; організація роботи зі студентами; питання планування, контролю і оцінки діяльності. Організація наукового управління кафедральним колективом – найважливіше завдання, що вимагає *системного підходу* до нього, розгляду всіх складових управління як системи, сукупності елементів, що утворюють єдине ціле з певною внутрішньою організацією.

11. Із метою об'єднання зусиль професорсько-викладацького складу в розв'язанні задач методичної діяльності, для надання допомоги завідувачу кафедри в повсякденному і конкретному керівництві нею доцільно створити творчу методичну групу кафедри (МГК); на випускаючих кафедрах – Науково-методичну раду (НМР).

Науково-методична рада (НМР) може створюватися на кафедрі у складі:

- голови НМР – завідувача випускаючої кафедри, при якій створено НМР;
- заступника голови, викладача випускаючої кафедри;
- членів НМР – викладачів кафедр, які проводять заняття зі студентами даної спеціальності, в кількості 1 – 2 осіб.

Основною метою діяльності НМР є підвищення якості підготовки фахівців за рахунок поліпшення організації управління і навчально-методичного забезпечення дисциплін, використання в навчальному процесі нових інформаційних технологій, сучасних прогресивних форм, методів, методик, технологій і засобів навчання.

Завданнями НМР є :

- розробка основної освітньої програми за напрямом (спеціальністю);
- забезпечення методичного та дидактичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- усунення дублювання навчально-програмного матеріалу, забезпечення його наступності та неперервності з позиції формування професійних компетентностей випускників;
- посилення плановірності й цілеспрямованості управління професійним розвитком викладачів, удосконалення навчального процесу;
- інтенсифікація навчального процесу на основі комплексного використання нових інформаційних технологій, передових методів, організаційних форм і засобів навчання;

- інтеграція навчального процесу з наукою і ринком праці з урахуванням регіональної компоненти освіти;

- удосконалення методичного керівництва самостійною роботою студентів, розробка раціональних форм її планування, організації та контролю.

12. У період реформування системи вищої освіти України, інформаційно-методичне забезпечення навчального процесу набуває важливого значення, адже збільшується обсяг самостійної роботи студентів у зв'язку зі скороченням числа годин аудиторних занять. Для ефективної самостійної роботи студент повинен бути забезпечений достатньою кількістю навчальних посібників. Поряд із цим викладачам потрібно створювати, накопичувати в навчальних фондах кафедри програми, лекційний матеріал, програми спецкурсів. Це – допоміжні, додаткові навчальні матеріали, які використовуються, в основному, для заочного, дистанційного навчання, а також у процесі самостійної підготовки студентів денної форми навчання.

Розроблений спецкурс «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі» для освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» (галузь знань 01 «Освіта/педагогіка»; спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»; спеціалізація «Педагогіка вищої школи») сприяє професійному розвитку викладача, забезпеченню гармонізації науково-предметних, світоглядно-методологічних, дидактичних, психолого-педагогічних компетенцій, допоможе створити таку систему управління, яка дозволить йому в умовах діяльності університету реалізувати суспільну та гуманітарну функції; розвинути професійні та особистісні компетентності; оволодіти сучасним інструментарієм творчого неперервного професійного зростання з метою забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках праці.

Досить цінними, на нашу думку, є напрацювання польських науковців, які, маючи теоретичну та методологічну бази з проблеми системи управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти, здійснюють практичні кроки щодо їх реалізації та мають ефективну систему впливу на рівень професійного розвитку і формування іміджу викладача. Це у свою чергу суттєво впливає на формування іміджу структурного підрозділу і закладу, в якому працює викладач.

13. В умовах суспільних змін співробітники кафедр менеджменту досить часто чинять опір нововведенням, вдаються до різних прийомів, а як наслідок – це позначається на інтенсивності їх педагогічної діяльності. Безумовно, основна причина опору нововведенням – психологічні витрати.

Як відомо, будь-які зміни впливають на установки кожного викладача і викликають певні реакції.

З огляду на можливість опору новаціям, керівник кафедри повинен передбачити такий момент і вжити заходів щодо запобігання цьому. Основні способи мінімізації негативних наслідків змін:

- аналіз ситуації та визначення причин можливого опору;
- завчасне пояснення співробітникам цілей змін і їх наслідків для колективу і особисто для кожного його члена;
- залучення підлеглих до планування змін;
- налагодження зворотного зв'язку;
- облік традицій і звичок колективу;
- завчасне обмірковування аргументів на необхідності реформ для всіх категорій співробітників;
- створення в колективі довірливих відносин на основі володіння співробітниками повною і точною інформацією;
- відмова від категоричності своїх рішень;
- створення умов, в яких підлеглі самі приймають правильне рішення;
- реальний авторитет у колективі ініціатора реформ;

- упевненість керівника в доцільності змін;
- залучення на свою сторону неформального лідера;
- посилення на позитивні приклади та авторитетні думки тощо.

Сучасні теорії управління рекомендують керівникові самому йти назустріч змінам, планувати їх і передбачити результати, що дозволить у майбутньому уникнути або мінімізувати невдачі та повсякчас створювати ситуацію успіху професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів. Уміння керівника кафедри спілкуватися з людьми, бути для них авторитетом багато в чому обумовлено стилем його роботи. Обраний стиль керівництва впливає на мікроклімат на кафедрі, культурі управлінської праці, зниження плинності кадрів, посилення мотивації співробітників до досягнення цілей діяльності кафедри.

14. Запорукою ефективного управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів є дотримання ними вимог щодо забезпечення нормативно-правової та методичної бази організації освітнього процесу. Це насамперед – створення освітньої програми підготовки фахівця у закладі вищої освіти, яка буде орієнтована на досягнення кінцевої мети навчання і відповідатиме освітньо-професійним вимогам щодо підготовки бакалавра або магістра. Така освітня програма повинна містити: обґрунтування необхідності вивчення дисципліни, представлена у переконливій та зрозумілій для студентів формі; чітке формулювання мети вивчення і завдань, компетенцій, які повинні бути реалізовані для досягнення спільної мети; послідовність тем і розділів курсу дисципліни, обов'язкових для даного напрямку підготовки; перелік видів діяльності, які повинен освоїти студент, виконуючи завдання з дисципліни; перелік методологічних і предметних знань, загальноосвітніх та спеціальних умінь (із зазначенням рівня їх засвоєння), якими необхідно оволодіти в процесі вивчення дисципліни; терміни і способи поточного, рубіжного та підсумкового контролю.

Навчальна література за змістом і послідовністю подачі матеріалу має відповідати програмі. Обсяг, науковий рівень та стиль викладу матеріалу повинні дозволяти кожному викладачеві надати повноцінні знання студентам за час, відведений на їх засвоєння досконало володіючи видами діяльності, перерахованими в програмі. Структура завдань має відповідати принципу доступності: від відомого до невідомого і від простого до складного. У завданнях слід вказувати знання і вміння, якими повинен опанувати студент у міру їх виконання. Крім того, в них потрібно включати питання для самоконтролю і взаємного контролю, тести і контрольні питання для оцінки та самооцінки рівня засвоєння знань, сформованості компетентностей.

15. На сучасній кафедрі менеджменту має діяти система внутрішнього аудиту реалізації управління якістю, де визначається: рейтинг діяльності викладачів; оцінка якості засвоєння студентами основної освітньої програм, здійснюється комплексна оцінка отриманих результатів із метою вдосконалення управління якістю роботи на кафедрі. Відслідковується рівень успішності студентів; аналізується виконання розкладу проведення занять, консультацій, іспитів тощо. видів навчальної діяльності; контролюється виконання навчального плану.

16. Керівництво кафедри менеджменту університету може і повинно визначити професійні якості співробітників, необхідні для оптимального виконання ними своїх функціональних обов'язків, а також їх морально-етичні якості. Формувати фахівців для системи освіти і національного розвитку держави можуть тільки кращі в професійному і моральному відношенні педагоги, які формують організаційну культуру закладу освіти як сукупність принципів, норм і правил поведінки, що визначають орієнтацію діяльності всього колективу і його структурних підрозділів. Для університету, який об'єднує у своїй діяльності різномірні функціональні групи співробітників, орієнтація має багатоцільовий характер.

Організаційна культура не просто декларується, а реалізується конкретними правилами внутрішньої діяльності, пріоритетами при виборі варіантів розподілу різних ресурсів.

Завідувач кафедри як управлінець обов'язково використовує інноваційні методи та форми управлінської діяльності, що дозволяють підвищити ефективність професійного розвитку професорсько-викладацького складу в умовах університетської освіти.

Досягнення цілей організації, професійного розвитку викладачів – основний обов'язок керівника, що мотивує їх діяльність до розвитку з метою формування позитивного іміджу університету в соціумі. Важливим у діяльності керівника кафедри є своєчасне прийняття управлінських рішень. Прийняття та реалізація рішень визначають сам процес управління. Аналітичному процесу прийняття рішень властивий, на наше переконання, такий алгоритм: виявлення управлінської проблеми; попередня постановка мети; збір необхідної інформації; аналіз інформації; визначення вихідних характеристик проблеми з урахуванням обмежень; уточнення мети і критеріїв управління, остаточне їх формулювання; обґрунтування і побудова формалізованої моделі проблемної ситуації; розробка варіантів вирішення проблеми; вибір методу рішення; економічне обґрунтування обраного рішення; узгодження рішення з органами управління та виконавцями; остаточне оформлення і затвердження рішення; організація виконання рішення; контроль виконання рішення; стимулювання підвищення якості робіт, економії ресурсів і дотримання термінів; встановлення зворотного зв'язку щодо якості виконання рішення.

17. Змістом діяльності керівника в навчально-науковому підрозділі є цілеспрямоване забезпечення взаємопов'язаних функцій (планування, організації, розпорядництва, мотивації та контролю за процесом і результатами навчання), що забезпечує комплексне досягнення цілей кафедри, її співробітників, закладу вищої освіти в цілому.

Функції керівника кафедри складні та різноманітні. Керівник повинен вирішувати такі основні функції управління:

- планування – початковий процес управління: керівник повинен визначити, що, як, коли і ким буде виконано;

- правильна організація виконання плану: підбір і розташування співробітників, підготовка умов для виконання основних завдань кафедри і закладу вищої освіти;

- координація: безперервний напрямок дій колективу кафедри, що забезпечує координацію цих дій, взаємозв'язок і взаємодію керівника кафедри з членами колективу;

- мотивація праці: регулювання спонукальних стимулів співробітника, при якому він, задовольняючи власні потреби, працює таким чином, щоб сприяти досягненню цілей кафедри, закладу вищої освіти в цілому, при якому відбувається збіг інтересів викладача з інтересами колективу кафедри і керівника. У цьому випадку на співробітника впливають не стільки розпорядження керівника, скільки створена система і умови діяльності на кафедрі та в університеті;

- облік і контроль: заключний етап діяльності керівника кафедри; зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими.

Завідувач кафедри не повинен виконувати всі функції одноосібно. Кожен викладач, співробітник кафедри несе відповідальність не лише за свою ділянку роботи, а й за роботу кафедрального колективу в цілому.

Співробітник кафедри повинен розуміти і керуватися основними принципами роботи в команді. Спільність мети – найважливіша умова формування команди, а також спільна робота її учасників з метою досягнення стратегічної мети розвитку кафедри.

18. У процесі дослідження основних чинників успішного управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту доцільно виділити п'ять функціональних напрямів діяльності завідувача кафедри:

- стратегічне управління кафедрою – це комплекс заходів і рішень, здійснюваних керівником і його «командою» (заступником, активом) з метою досягнення ключових цілей кафедри. Стратегія в даному контексті – детальний, комплексний план, що забезпечує довгострокову перспективу розвитку;

- управління навчально-виховною діяльністю – передбачає, що керівник кафедри несе відповідальність за організацію навчального процесу, а також методичну та організаційно-методичну роботу кафедри;

- управління науковою діяльністю – сприяння, керівництво, мотивування, стимулювання і контроль наукової діяльності персоналу кафедри;

- управління персоналом передбачає, що завідувач кафедри має бути лідером, стратегом, авторитетом для її членів;

- матеріально-технічне забезпечення діяльності кафедри – передбачає підбір кадрів, розподіл навантаження, використання раціональних прийомів і методів діяльності, забезпечення технічними засобами навчання, що сприяють ефективному функціонуванню кафедри.

19. Ефективна організація професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту в сучасних умовах є необхідною – дану тезу переконливо доводять теоретики й практики управління. Особливо це стосується процесів соціалізації та професіоналізації в умовах університетської освіти. Сьогодні новітні досягнення науки в галузі управління професійним розвитком персоналу, на жаль, є надбанням досить вузького кола фахівців і, як правило, розглядаються в контексті економічних відносин. Тим часом, як показує практика, персональний менеджмент сприяє значному підвищенню ефективності діяльності не тільки професійних управлінців, а й практично будь-якого фахівця будь-якої сфери суспільства. Специфіка діяльності викладача університету передбачає управління іншими людьми, а також особистісне зростання: без самоменеджменту, роботи над собою успішна

кар'єра викладача розвинути не може. Самоменеджмент передбачає постановку цілей, прийняття рішень, фокусування зусиль на складних завданнях, планування робочого та особистого часу, самопізнання, самоорганізацію, самоосвіту та багато інших складових. Іноді під самоменеджментом розуміють правильну організацію власної діяльності та робочого часу, однак самоменеджмент – це більш широке поняття, яке містить і управління професійним саморозвитком.

Для ефективної діяльності викладач зобов'язаний чітко розпланувати власний робочий день відповідно до тих обов'язків, які йому необхідно виконати:

- вивчити графік роботи відповідно до затвердженого розкладу;
- проранжувати за ступенем важливості та терміновості науково-методичні завдання, що стоять перед викладачем;
- розподілити час на виконання завдань із незначним запасом для вирішення екстрених питань (за форс-мажорних обставин).

Рекомендуємо провести градацію завдань, які необхідно виконати, за такою шкалою :

- важливі та термінові справи;
- термінові, але менш важливі, зокрема менш відповідальні;
- важливі, але не термінові;
- нетермінові та такі, що не вимагають особливих зусиль і відповідальності.

Потрібно врахувати, що встановлення пріоритетів – важливе правило ефективної технічної роботи. Завжди слід починати з найважливіших справ.

При аналізі завдань, які необхідно виконати, також варто встановити ступінь власної самостійності при їх виконанні, тобто завдання виконується:

- самостійно викладачем;
- групою під керівництвом викладача.

При такому аналізі необхідно встановити, чи потрібні викладачеві додаткові знання та вміння, щоб ефективно вирішити поставлену задачу.

Складання щоденного графіка, де фіксуються всі вирішені та невирішені питання, дозволяє викладачеві економити свій час. Рекомендуємо, наприклад, завести на кожне заняття спеціальну папку (в електронному варіанті), та встановити правило – «для кожного заняття знаходити нову інформацію». У такому випадку відбувається постійне оновлення змісту та структури проведених занять.

Робота викладача, насамперед, полягає в його умінні спілкуватися та керувати діяльністю студентів, умінні зацікавити й обрати запропоновану концепцію навчання. Для ефективної організації навчального процесу йому необхідно постійно підтримувати власний авторитет у студентів, а для цього науково-педагогічний працівник має вдосконалювати особисті та професійні якості, адже студенти зацікавлені в роботі з тим викладачем, рівень підготовки якого помітно вищий. Науково-педагогічний працівник має бути одночасно толерантним і справедливим, вимогливим і впевненим у собі. Виховання цих якостей та постійний самоконтроль – запорука успішної роботи будь-якого викладача університету. Не варто забувати про те, що викладач повинен бути прикладом для наслідування.

Традиційно працівники системи вищої освіти, які здійснюють нераціональне планування або взагалі не планують власну діяльність, характеризують свій психофізіологічний стан як втома, а причина досить проста – відсутність раціонального режиму роботи та відпочинку. Викладач повинен уміти відпочивати, щоб здатність легко розслабитися та швидко перейти до роботи дозволила йому не накопичувати втому, яка найчастіше призводить до дратівливості, зниження уваги й продуктивності праці як його самого, так і групи студентів, в якій проходить заняття. У зв'язку з цим розроблено досить значну кількість способів релаксації (розслаблення), як-от: прослуховування спокійної музики; розміщення на кафедрі різних

елементів інтер'єру, що сприяють заспокоєнню (наприклад, акваріума); медитація; аутотренінг, що заснований на самонавіюванні тощо. Крім того, викладач повинен запам'ятати просте правило: «Перерва між заняттями – це час для відпочинку та підготовки до нового заняття, а не для роботи зі студентами».

Варто підкреслити, що самоменеджмент – це не план і не розклад, це – *особливий спосіб життєдіяльності*, який вимагає наявності ключових навичок і якостей, які можна й потрібно розвивати в собі:

- здатність управляти собою, раціонально застосовувати свої компетентності, енергію, час, протистояти стресам;

- формувати адекватні, сучасні особисті цінності;

- ставити чіткі та реалістичні життєві цілі (як у професійному, так і в особистому житті);

- прагнути до постійного особистісного зростання, сприймати нові можливості та ситуації;

- працювати над здатністю ефективного прийняття рішень та вирішення проблем;

- розвивати винахідливість, творчий підхід, уміння генерувати й використовувати нові, інноваційні ідеї.

Звичайно, самоменеджмент – це справжнє мистецтво, й управління собою не можна навчитися за один день. Але кожен викладач закладу вищої освіти повинен почати з організації свого робочого часу.

Існують перевірені на практиці поради з управління собою, своєю діяльністю та часом, які будуть корисні для викладача кафедри менеджменту закладу вищої освіти:

1. Плануйте свій робочий день заздалегідь, розставляючи пріоритети:

- підготовка до занять;

- проведення занять;

- робота над науковою проблемою;

- консультування студентів;
- рішення наукових, навчально-методичних проблем із колегами;
- виконання організаційних обов'язків.

2. Скоротіть до мінімуму непродуктивне спілкування, яке відволікає вас від справ.

3. Відведіть час для підготовки до занять як особливої форми трудової діяльності.

4. Заведіть органайзер (паперовий або електронний) для більш ефективного планування.

5. Не бійтеся братися за нові справи та вивчення нових проблем, це сприятиме особистісному та професійному зростанню.

6. Слідкуйте за своїм здоров'ям (фізичним і психічним), не перевантажуйтеся.

Для удосконалення системи самоменеджменту викладачів університетів також необхідно врахувати такі аспекти:

- знання та навички самоменеджменту необхідні викладачеві як у процесі працевлаштування, так і на інших етапах розвитку кар'єри;

- слід вводити навчально-освітні програми із самоменеджменту в університетах;

- завідувачі кафедр та деканати факультетів повинні приділяти більше уваги розвитку навичок самоуправління викладачів у процесі управління кар'єрою;

- оптимальною формою навчання визнані тренінги та ділові ігри, в ході яких викладачі вдосконалюють практичні навички управління собою та шукають нову інформаційно, нові технології для здійснення освітнього процесу в галузі самоменеджменту.

Таким чином, зберігаючи свою специфіку і досягнутий рівень університетської освіти, необхідно якісно забезпечувати вирішення завдань, що стоять перед українською вищою освітою, які вимагають максимальної

інтеграції з міжнародним ринком надання освітніх послуг. Стратегічну діяльність університетів доцільно організувати, забезпечивши оптимальне функціонування управлінського, педагогічного та обслуговуючого персоналів, окремих навчально-наукових і дослідницьких підрозділів у рамках єдиної складної і динамічної системи професійного розвитку усіх учасників освітнього процесу, передусім, викладачів кафедр менеджменту. Із цією метою рекомендовано:

Ректорам університетів:

- 1) створити проектні групи щодо розроблення стратегій розвитку університетів;
- 2) розробити стратегії розвитку, враховуючи зовнішні впливи і внутрішній потенціал університету;
- 3) в університетській стратегії розвитку передбачити розділ «Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників».

Керівникам структурних підрозділів:

- 1) на основі університетської стратегії розвитку передбачити створення і впровадження стратегій розвитку факультетів, інститутів, кафедр;
- 2) у стратегіях передбачити наявність Індивідуальних стратегій розвитку науково-педагогічних працівників;
- 3) оцінку діяльності науково-педагогічних працівників здійснювати на основі Індивідуальної стратегії розвитку.

Науково-педагогічним працівникам:

- 1) розробити Індивідуальну стратегію розвитку;
- 2) самоуправління професійним розвитком здійснювати згідно з Індивідуальною стратегією розвитку;
- 3) самоаналіз та коригування професійного розвитку здійснювати на основі реалізації Індивідуальної стратегії розвитку, яка корелює з кафедральною, факультетською та університетською стратегіями розвитку.

Висновки до розділу 4

На основі аналізу наявних теорії та практики було з'ясовано, що об'єктивні потреби вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти України, достатня теоретична й практична розробленість означеної проблеми науковцями Республіки Польщі зумовили актуальність побудови моделі «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі».

Ураховуючи теоретичну необхідність і практичні запити, концепція даної моделі базується на тому, що професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту відбувається на основі стратегій розвитку кафедри, факультету, інституту, які відповідно базуються на стратегії розвитку університету.

Зважаючи на фундаментальність досліджуваної проблеми, представлена модель містить чотири компоненти: цільову, теоретико-методологічну, технологічну і результативно-рефлексивну.

Цільова компонента об'єднує PEST- і SWOT-аналізи, на основі яких формується стратегія розвитку.

При побудові моделі «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі» ми ставили за мету створити науково обґрунтовану систему управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту задля забезпечення високої якості вищої освіти Республіки Польщі.

Зважаючи на зазначену вище мету, були поставлені та реалізовані на практиці такі завдання:

- активізувати мотиваційно-ціннісне ставлення викладачів кафедр менеджменту до професійного розвитку;

- забезпечити організаційно-педагогічні умови для професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту;

- забезпечити ефективність системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту.

Щодо другої компоненти моделі – теоретико-методологічної, то вона включає функції, принципи, методи і засоби, умови, управління і самоуправління трьома сферами професійної діяльності, а саме: науково-дидактичною, науково-дослідницькою і організаційною, при цьому згадані компоненти змісту професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі постійно розвиваються. Вважаємо, що ефективне управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі можливе при створенні спеціальних умов.

У результаті ранжування управлінських функцій ми зупинилися на найбільш важливих для даного дослідження: стратегічному плануванні, організації процесу професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту, стратегічному аналізі, стратегічному синтезі, мотивації, стимулюванні, контролі; визначенні норм, інновацій, прийнятті рішень, інформації та комунікації, виконанні, координації, моніторингу, вирішенні конфліктів, відповідальності.

За такою ж методикою були обрані найбільш значущі принципи управління професійним розвитком викладачів: цілевстановлення та цілереалізації; багатоваріантності та альтернативності; глобальності, системності, комплексності та збалансованості; спадковості та послідовності; безперервності; наукової та методичної обґрунтованості; реалістичності й досяжності; гнучкості, динамічності, реакції на ситуацію; ефективності та соціальної орієнтованості; кількісної та якісної визначеності; довгостроковості заходів.

Щодо методів і засобів, які мають найбільший вплив на професійний розвиток викладачів, нами в ході аналізу позитивної практики у польських університетах встановлено, що це – стратегічне планування, управління

відносинами (керівник – викладач – студент); залучення викладачів до управління; збалансована система показників і критеріїв діяльності викладачів.

На основі проаналізованих польських наукових джерел та кількох класифікацій умов, які впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджмент, згідно із системним підходом нами визначено і розглянуто умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях і об'єднано їх у шість груп:

1) *міжнародний рівень* – пов'язаний із можливістю підвищувати професійний рівень за умови участі в міжнародних проектах, грантах, стажуваннях; можливість читати лекції у найпрестижніших університетах світу та Європи; брати участь у міжнародних конференціях, семінарах, тренінгах поза межами Польщі, друкувати наукові праці в престижних міжнародних виданнях;

2) *державний рівень* – стосується державних нормативно-правових актів, що регулюють можливість професійного та кар'єрного зростання викладачів кафедр менеджменту польських університетів;

3) *університетський рівень* – пов'язаний зі створенням умов для підтримки професійного розвитку викладачів на університетському рівні – матеріальні та нематеріальні мотивування і стимулювання, створення умов для викладацької діяльності, можливості наукового зростання – навчання в аспірантурі, система менторингу та коучингу;

4) *факультетський рівень* – на рівні факультету декани намагаються створити рівні умови для викладачів усіх кафедр, які входять до нього, вони володіють механізмами матеріальних стимулювань і заохочень, дбають про професійний розвиток усіх викладачів факультету, що неабияк впливає на зростання його рейтингу;

5) *кафедральний рівень* – створення організаційних, ресурсних, педагогічних, управлінських умов для професійного розвитку викладачів

кафедр менеджменту, розроблення і затвердження рекомендацій щодо побудови індивідуальних стратегій розвитку викладачів, управлінський супровід завідувачем кафедри такого розвитку;

б) *індивідуальний рівень* – уміле поєднання викладачем стратегічних цілей професійного розвитку із наявними можливостями, розміщення їх у індивідуальній стратегії професійного розвитку, коригування та контроль запланованого і виконаного; кореляція із кафедральною та університетською стратегіями розвитку.

Визначені компоненти змісту професійної діяльності викладачів вищезгаданих кафедр, зокрема науково-дидактична, науково-дослідницька і організаційна розвиваються під впливом таких форм і шляхів *управління*: академічний менторинг; академічний коучинг; участь у міжнародних програмах, грантах; стажування в університетах інших країн та *самоуправління*: e-learning; курси, навчання, тренінги; портфоліо, блоги.

Технологічна компонента моделі – це розробка та впровадження стратегій розвитку університету, факультету, інституту і кафедри, обов'язковим розділом яких є професійний розвиток викладача. На основі цих стратегій розвитку викладач вибудовує власну стратегію індивідуального професійного розвитку.

Теоретико-методологічний аналіз став основою для визначення етапів розроблення індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту:

- *бачення* власного професійного розвитку викладачем (лише сам викладач може встановити межу власного професійного розвитку на даному етапі та в найближчій перспективі);

- *встановлення професійного рівня* викладача (з цією метою розроблено критерії та показники, а при заповненні таблиці вираховується професійний рівень – шкала від 1 до 5);

- *стимули професійного розвитку* (у процесі самомотивації викладача важливу роль відіграють стимули – отримання вищого наукового ступеня чи звання, конкурс на зайняття вакантної посади тощо);

- *резерви* (лише самому викладачеві відомо, якими невикористаними резервами він володіє і яким чином може використати їх у процесі професійного розвитку – здатність самостійно навчатися, організувати або коригувати вільний від роботи час на професійний розвиток);

- *план дій* – після здійснення аналізу попередніх складових викладач має розписати на найближчі 3 – 5 років: заходи, терміни і виконавців – звичайно, що одним із суб'єктів є сам викладач, а іншим – ментор, коуч, досвідчений викладач, тренер, завідувач кафедри, науковий консультант;

- *зміни* – зазначення якісних і кількісних змін у професійному рівні викладача кафедри менеджменту, які мають відбутися у встановлений термін.

Аналіз головної та функціональних стратегій університету дали підставу стверджувати, що індивідуальна стратегія професійного розвитку викладачів є похідною від стратегії розвитку кафедри, факультету, інституту та університету. Кожна із зазначених стратегій містить розділ, присвячений розвитку викладача, тому, зважаючи на загальні вимоги до професійного розвитку задля підняття іміджу структурного підрозділу та установи в цілому, викладач вибудовує власну траєкторію руху від встановленого рівня професіоналізму до запланованого.

Результативно-рефлексивна компонента складається із двох показників:

1) зростання професійного рівня викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі;

2) зростання престижу і рейтингу суб'єктів управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі та підвищення якості освіти.

Запропонована методика здійснення дослідження, результати, представлені в порівняльних таблицях (2013 – 2015 – 2018 роки) дають підставу стверджувати, що гіпотезу дослідження підтверджено. Професійний рівень викладачів кафедр менеджменту зріс у результаті створення і апробації науково обґрунтованої системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, яка базується на побудові стратегій розвитку університету, кафедри та індивідуальних стратегій розвитку викладачів.

Позитивний досвід управлінської діяльності досліджуваних університетів свідчить, що результат управління професійним розвитком викладачів кафедр залежить від створення умов для забезпечення професійного розвитку на всіх рівнях: міжнародному, державному, університетському, факультетському, кафедральному та індивідуальному. Аналіз напрямів діяльності викладачів кафедр менеджменту та інших кафедр польських університетів дозволив стверджувати, що вони однакові: дидактична, науково-дослідницька та організаційна. У ході інтерв'ювань і бесід із завідувачами кафедр та викладачами було з'ясовано, що викладачі різних кафедр мають однакові вимоги щодо дидактичної та науково-дослідницької складових (звичайно, береться до уваги специфіка спеціальності), відрізняється лише організаційна складова. У результаті дослідження виявлено, що викладачі кафедр менеджменту частіше, ніж професорсько-викладацький склад інших кафедр, входять до складу робочих груп щодо розроблення стратегій розвитку, участі та написання міжнародних грантів і проектів, частіше є лідерами позитивних змін в університеті. Усе це дає змогу стверджувати, що система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, за умови адаптації, може використовуватися в діяльності інших університетських кафедр.

Здійснений аналіз теоретико-методологічних і практичних заходів у Варшавському університеті, Краківському Ягеллонському університеті, Університеті Марії Кюрі-Склодовської в Любліні та Люблінській політехніці

служать підставою для висновку, що побудована у вищезгаданих університетах система управління на основі стратегій розвитку має вплив на професійний розвиток викладачів, що, як відомо, впливає на якість освіти у згаданих університетах, які перебувають на високих щаблях у рейтингу польських університетів.

Із метою запровадження запропонованої системи в управлінську практику розроблено «Методичні рекомендації для керівного і викладацького складу вітчизняних університетів щодо управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти», в яких детально описано алгоритм побудови стратегій розвитку і подано рекомендації для керівників університетів, завідувачів кафедр і викладачів.

Ректорам університетів пропонується:

- 1) створити проектні групи щодо розроблення стратегій розвитку університетів;
- 2) розробити стратегії розвитку, враховуючи зовнішні впливи і внутрішній потенціал університету;
- 3) в університетській стратегії розвитку передбачити розділ «Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників».

Керівникам структурних підрозділів рекомендується:

- 1) на основі університетської стратегії розвитку передбачити створення і впровадження стратегій розвитку факультетів, інститутів, кафедр;
- 2) у стратегіях передбачити наявність «Індивідуальних стратегій розвитку науково-педагогічних працівників»;
- 3) оцінку діяльності науково-педагогічних працівників здійснювати на основі «Індивідуальної стратегії розвитку».

Науково-педагогічним працівникам пропонується:

- 1) розробити «Індивідуальну стратегію розвитку»;
- 2) самоуправління професійним розвитком здійснювати згідно з «Індивідуальною стратегією розвитку»;

3) самоаналіз та коригування професійного розвитку здійснювати на основі реалізації «Індивідуальної стратегії розвитку», яка корелює з кафедральною, факультетською та університетською стратегіями розвитку.

Список бібліографічних посилань

1. Bugaj J. Budowanie proaktywnej strategii uniwersytetu. [w:] Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 420, 2016, s.27 – 33.

2. Bugaj J. M., Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Wydanie I, Kraków, 2016, 184 s.

3. Garski K. Jak efektywnie szkolić pracowników / K. Garski, J. Gontarz (red.) // PARP. – Warszawa, 2009, s. 7.

4. Jankowski D. Twórczy rozwój jednostki w całościowych procesach edukacji i samoedukacji / D. Jankowski // Dialog o Kulturze i Edukacji. – 2012, nr 1, s. 120 – 121.

5. Oblój K. Strategia organizacji. Wyd. III. Warszawa, 2014, 416 s.

6. Ochwat M., Studia doktoranckie jako pierwszy etap awansu naukowego [w:] Ziejka F. (red.) Model awansu naukowego w Polsce. Zapis wystąpień oraz części debaty, które odbyły się podczas konferencji w Krakowie w dniach 17 – 18 marca 2006 roku, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Fundacja Rektorów Polskich, Kraków – Warszawa.

7. Sułkowski Epistemologia i metodologia zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 296 – 297.

8. Wawak T. Innowacyjna, projakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym [w:] Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań, 2010, s. 331 – 332.

РОЗДІЛ 5

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

5.1. Розвиток наукового потенціалу викладачів кафедр менеджменту як одна з умов стратегічного розвитку кафедри

Сучасні тенденції реформування системи вищої освіти спрямовані на підвищення якості підготовки фахівців. Очевидним є той факт, що сьогодні заклади вищої освіти, зокрема й післядипломної, акумулюють у собі значну частину наукового ресурсу країни. Процеси глобалізації, євроінтеграції, інформатизації світового суспільства ставлять нові вимоги до науково-педагогічних працівників, тому питання розвитку їх наукового потенціалу набуває все більшої актуальності. Діяльність викладача багатогранна і передбачає такі її види, як навчальна, наукова, методична, організаційна та ін. Здійснення викладачем наукової діяльності дає змогу не лише впроваджувати вже відомі освітні й педагогічні інновації, а й творити власні, а на їх основі на високому теоретичному, науковому та практичному рівнях створювати науково-методичні та навчально-методичні посібники, підручники, спецкурси, аудиторні заняття, що у свою чергу підвищує рівень навчального процесу університету.

Проблема розвитку наукового потенціалу викладацького складу закладів вищої освіти турбує науковців багатьох країн світу, зокрема останнім часом у середовищі науково-педагогічних працівників почастишали факти професійних деформацій та професійного вигорання, що негативно

впливає на підготовку студентів [4]. На думку німецьких науковців, необхідно забезпечити більшу відповідність викладача вимогам суспільства XXI століття, основною складовою якого є неперервна освіта [15]. Польські вчені розглядають розвиток дидактичного потенціалу як один із напрямів діяльності університету [12]. Проблема формування та розвитку професійної компетентності викладачів, насамперед їх наукового потенціалу, перебуває у полі зору вітчизняних дослідників. Питанням реорганізації та модернізації освіти і наукової діяльності закладів вищої освіти присвячено праці В. Андрущенка, В. Боброва, Б. Маліцького, В. Щетиніна [3].

Так, у роботах Б. Маліцького обґрунтовано питання розвитку наукової діяльності серед викладачів кафедр закладів вищої освіти. Дослідник наголошує, що «основна мета реформування вузівського сектору науки полягає у забезпеченні органічного поєднання процесу навчання з науково-дослідною діяльністю, приведення системи підготовки висококваліфікованих спеціалістів у відповідність до ринкових потреб, підвищення їх здатності ефективно працювати в інноваційній економіці» [4].

Разом із тим, незважаючи на зацікавлення науковців даною проблематикою, питання розвитку наукового потенціалу викладачів в умовах діяльності кафедри залишається відкритим для наукових досліджень.

Метою є виявлення особливостей розвитку наукового потенціалу викладача в умовах діяльності кафедри менеджменту університету, аналіз специфіки діяльності кафедри у напрямі розвитку наукового потенціалу співробітників відповідно до стратегії розвитку.

В «Енциклопедії освіти» поняття «кафедра» трактується як «базовий структурний підрозділ закладу вищої освіти (його філій, інститутів, факультетів), що провадить навчально-виховну і методичну діяльність з однієї або декількох споріднених спеціальностей, спеціалізацій чи навчальних дисциплін і здійснює наукову, науково-дослідну та науково-технічну діяльність за певним напрямом» [2]. Основною метою діяльності

кафедри менеджменту є задоволення попиту суспільства на підготовку фахівців у відповідній галузі. Дана мета досягається за рахунок збільшення потенціалу кафедри, розвитку її науково-дослідної бази, збільшення інтелектуального потенціалу, підвищення професіоналізму професорсько-викладацького складу, впровадження інноваційних методів організації навчального процесу та прогресивних освітніх технологій, налагодження співпраці зі стратегічними партнерами.

Невід'ємною складовою роботи кафедри є науково-дослідна діяльність, спрямована на забезпечення навчально-виховного процесу та здійснення наукових досліджень відповідних процесів та явищ. Саме науково-дослідна діяльність кафедри сприяє розвитку наукового потенціалу її працівників.

Активізація науково-дослідної діяльності кафедри передбачає здійснення таких заходів:

- посилення координації тематики наукових досліджень кафедри; участь її співробітників, аспірантів та студентів (слухачів) у регіональних, всеукраїнських та міжнародних конференціях, під час яких підтверджуються результати наукових досліджень;

- проведення на регулярній основі науково-методологічних семінарів кафедри і науково-практичних конференцій;

- участь членів кафедри в загальноукраїнських і міжнародних проектах, постійне розміщення публікацій за кафедральною тематикою;

- підвищення відповідальності аспірантів, молодих викладачів кафедри за якість виконання науково-дослідних робіт, результати яких повинні бути відображені у статтях, тезах, доповідях під час науково-практичних конференцій різного рівня та впроваджені шляхом захисту дисертацій, використані у навчальному процесі;

- розвиток партнерських відносин у ході проведення спільних наукових досліджень не лише із науковцями, а й із практиками;

- розвиток наукових та ділових контактів із зарубіжними закладами вищої освіти, науковими установами відповідного профілю;

- сприяння впровадженню науково-дослідних розробок кафедри у навчальний процес.

Однією із ключових і найбільш складних проблем у діяльності викладача кафедри є проблема розвитку його наукового потенціалу.

Насамперед чітко окреслимо такі ключові поняття, як «потенціал» і «науковий потенціал». Зважаючи на те, що термін «потенціал» широко використовується у різних галузях сучасних наук, він немає єдиного й однозначного визначення, оскільки, залежно від конкретної точки зору тієї чи іншої галузі науки, трактується авторами по-різному. Уперше цей термін як спеціальне позначення наукового об'єкта було використано у природничо-наукових розробках з фізики. Сьогодні термін «потенціал», як свідчить аналіз довідкових видань і словників, учені використовують в іншому розумінні, зокрема подають його на позначення: 1) сукупності засобів, необхідних для чогось; 2) можливостей і джерел, що є в наявності, та які можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання якогось питання. Аналізуючи поняття «потенціал викладача кафедри», особливої уваги заслуговує визначення Д. Б. Богоявленської, яка визначає потенціал як вихід людини на новий рівень.

Аналізуючи поняття «науковий потенціал», ознайомимося із його визначенням, поданим в енциклопедії освіти: «Сукупність ресурсів, які включають кваліфіковані наукові кадри, їх фінансову й матеріально-технічну забезпеченість; оригінальність наукових ідей, конкурентоспроможних на світовому ринку знань; економічна ефективність науки; рівень її організації та управління. Головна роль у цій сукупності належить людям, здатним генерувати нові наукові ідеї, робити наукові відкриття, створювати нові проекти, технології, технічні системи» [2].

З огляду на представлене вище, можна зробити висновок, що науковий потенціал викладача слід розглядати як систему, яка дає йому можливість творити, віднаходити щось нове, використовувати нестандартні підходи в різних ситуаціях. Основними структурними компонентами цієї системи є (див. рисунок 7):

- *мотиваційний компонент* – спрямований на вираження інтересів викладача, його зацікавленість у процесі виконання та результатах роботи;

- *когнітивний компонент* – характеризує наявність здібностей та можливостей для виконання певних завдань, необхідних для повноцінного провадження наукової діяльності, а також ступінь їх усвідомлення;

- *організаційний компонент* – характеризує здатність викладача до саморегуляції та самоконтролю, самостійності, вольової напруги; спрямованості на досягнення кінцевої мети діяльності, вимогливості до результатів власної діяльності;

- *діяльнісний компонент* – виражається у здатності фактично виконувати поставлені раніше наукові цілі за умови відсутності об'єктивних перешкод, усунути які неможливо.



Рис. 7. Структура наукового потенціалу викладача

Відповідно до структури наукового потенціалу та проаналізованих вище стратегій діяльності кафедри у напрямку його реалізації, варто виокремити такі основні етапи розвитку наукового потенціалу викладача (див. рисунок 8):

Перший етап – усвідомлення необхідності здійснення наукової роботи, тобто мотивація до виконання цієї роботи. Наявні два різновиди мотивації: внутрішня, коли усвідомлення необхідності відбувається під дією внутрішніх переконань та особистих поглядів викладача, та зовнішня, коли викладач виявляє науковий інтерес під дією зовнішніх чинників (наприклад, це його змушує робити керівництво). Розуміння важливості приділяти увагу науковій роботі як вирішальному чиннику в здійсненні професійної діяльності в межах кафедри підкріплюється інтересом та спрямованістю особистості на професійно-педагогічну діяльність, занурення в освітнє середовище. І хоча діяльність викладача у цей період є ще недостатньо продуктивною, цінність даного етапу полягає насамперед у тому, що викладач накопичує певний обсяг знань, який стане його своєрідною професійною базою на шляху подальшого вдосконалення як себе самого, так і своєї діяльності. Стратегічним завданням з боку керівництва кафедри на даному етапі є підтримка стійкого інтересу викладача до провадження наукової роботи.

Другий етап – оцінка власних можливостей, рівня знань, володіння необхідними вміннями та навичками для проведення наукових досліджень. Окрім аналізу своїх компетентностей у галузі науки, викладач повинен також адекватно реагувати на результати цього аналізу, тобто у разі недостатньої підготовки на даному етапі передбачається інтенсивне оволодіння викладачем професійними методами, засобами, прийомами наукової роботи. Отже, зважаючи на характер діяльності викладача, цей етап можна назвати етапом акумулювання та систематизації знань.

Керівництво кафедри, в межах якої викладач здійснює професійну діяльність, повинно всіляко підтримувати свого працівника, наприклад,

скоротивши кількість аудиторного навантаження, забезпечивши необхідними технічними засобами та доступом до необхідної літератури.

Третій етап – організація та самоорганізація діяльності викладача, що передбачає планування наукової діяльності, вибір теми дослідження, написання наукових статей, окреслення перспектив наукових досліджень та подальше їх упровадження у навчальний процес та структуру діяльності кафедри. Даний етап характеризується підвищеною професійно-творчою активністю викладача, наявністю індивідуального наукового стилю діяльності. Пріоритетним завданням керівництва кафедри на даному етапі є допомога викладачеві в укладанні індивідуальної стратегії розвитку та стратегічного плану роботи.

Четвертий етап – безпосереднє здійснення наукової діяльності, підготовка до якої відбувалася впродовж попередніх трьох етапів. На даному етапі відбувається реалізація діяльнісного підходу, кінцевим результатом якого є готовий науковий продукт, як-от: наукова стаття, наукова розробка, дисертаційне дослідження, що має цінність не лише в межах кафедри, а й на рівні інших закладів вищої освіти, як вітчизняних так і зарубіжних. Ключову роль у цьому відіграє завідувач кафедри, який із метою створення відповідних умов для наукової діяльності своїх підлеглих, повинен забезпечити проведення на регулярній основі науково-методологічних семінарів кафедри, регіональних, всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, а також сприяти участі працівників кафедри в загальноукраїнських і міжнародних проєктах, регулярному поданню публікацій за кафедральною тематикою, розвитку партнерських відносин, проведенню спільних наукових досліджень із представниками іноземних наукових структурних одиниць (аналогічних кафедр) із метою обміну досвідом, стажування, наукових практик, сприяння впровадженню наукових ідей, методик, технологій у навчальний процес.

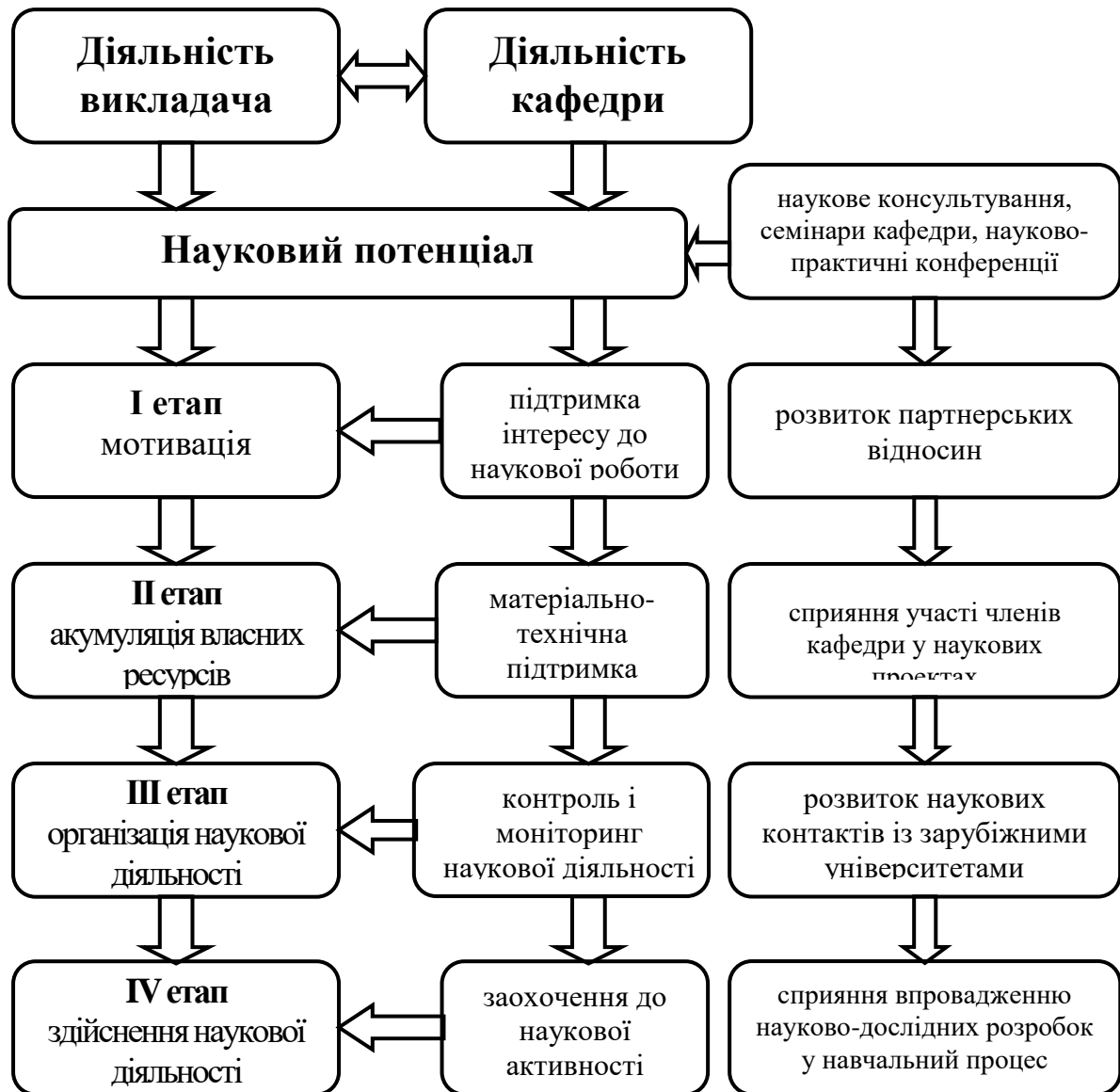


Рис. 8. Алгоритм розвитку наукового потенціалу викладача в умовах діяльності кафедри

Очевидним є той факт, що розвиток наукового потенціалу викладача у сучасній системі вищої освіти повинен опиратися на найновіші досягнення інформаційних технологій як універсальний засіб, що забезпечує ґрунтовне збагачення навчальною та науковою інформацією. В Енциклопедії освіти представлено таке визначення поняття «інформатизація освіти»: «Упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних,

виробничих та управлінських процесів, спрямованих на задоволення інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб, що пов'язані з можливостями методів і засобів інформаційних та комунікаційних технологій учасників навчально-виховного процесу, а також тих, хто цим процесом управляє та його забезпечує» [2].

Аналіз Концепції національної програми інформатизації свідчить про те, що результатами інформатизації освіти мають бути: розвиток інформаційної культури особистості, що передбачає комп'ютерну освіченість змісту, методів і засобів навчання до рівня світових стандартів, інтеграцію навчальної, дослідницької та виробничої діяльності, вдосконалення управління освітою, а також кадрове забезпечення усіх напрямів інформатизації України шляхом спеціалізації та інтенсифікації підготовки відповідних фахівців. У контексті розвитку наукового потенціалу викладача це має на меті активне використання засобів телекомунікаційних технологій у пошуково-дослідницькій роботі, що включає опрацювання електронних посібників, інтернет-ресурсів, матеріалів віртуальних бібліотек тощо.

Отже, в умовах інформаційного суспільства професійні завдання викладачів університетів трансформуються. Інформатизація, будучи ключовим фактором соціально-економічного прогресу світової спільноти, є вирішальним чинником у всіх сферах людського життя, зокрема й в освіті. Безперечно, викладач університету має бути готовим до використання максимально широкого спектру можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для здійснення наукової діяльності.

Зміна стратегічних цілей, послідовна демократизація закладів вищої освіти та набуття ними автономії, налагодження міжнародних зв'язків, швидкі темпи інформатизації, перехід на якісно нові технології навчання висувають до викладача принципово нові завдання й вимагають від нього неперервного професійного самовдосконалення, а також формування власного наукового потенціалу (активна участь викладачів у науковій,

науково-дослідній та експериментальній діяльності, що зумовлює необхідність опрацювання значних масивів науково-професійної інформації, ознайомлення із найновішими науковими здобутками у відповідній галузі, що значно збагачує науковий, педагогічний, творчий потенціал). Ключовим завданням адміністрації університету та керівництва кафедри є створення сприятливих умов для самореалізації, особистісного та професійного зростання усіх без винятку викладачів.

Подальшого дослідження потребує розробка форм та методів розвитку наукового потенціалу викладача, аналіз специфіки діяльності кафедри у контексті реалізації даного питання.

5.2. Індивідуальні стратегії розвитку

викладачів кафедр менеджменту як продуктивна технологія планування їх професійного зростання задля забезпечення високої якості освіти

Суспільно-економічні зміни, євроінтеграційні процеси та нормативно-правові зміни в галузі вищої освіти призвели до того, що в усіх галузях польського суспільства актуальною проблемою є побудова і впровадження стратегій розвитку довгострокових документів, які дають можливість покроково наблизитися до віддаленої в часі стратегічної мети, здійснюючи моніторинг того, наскільки ефективно реалізуються візія, місія та досягаються стратегічні цілі.

Проведений аналіз стратегій розвитку університетів Республіки Польщі, анкетування та інтерв'ювання науково-педагогічних працівників університетів засвідчив, що в університетах наявні поодинокі практики стимулювання та управлінського супроводу професійного розвитку викладачів. У Стратегіях розвитку вищої школи на 2010 – 2020 роки, а також у Стратегіях розвитку університетів є розділи, в яких вказана ключова роль викладача у процесі забезпечення якості освіти, а отже, і рейтингу

університету. Однак в них не представлено інформацію про шляхи і механізми підтримки професійного розвитку викладачів. Актуальність даного наукового дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів як ефективного механізму підтримки їх професійного розвитку.

Метою є розгляд та теоретичне обґрунтування індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів як інноваційної технології підтримки професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

Досягнення поставленої мети передбачало розв'язання таких завдань:

1. Проаналізувати процес виникнення стратегій розвитку в галузі освіти.

2. Обґрунтувати потребу побудови індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

3. Охарактеризувати етапи побудови стратегії та її зміст.

Проблема професійного розвитку педагогів і науковців є предметом зацікавлення як українських, так і зарубіжних учених. Вітчизняні науковці Н. Бібік, О. Бондарчук, О. Галус, В. Кремень, Н. Ничкало, О. Савченко, В. Олійник, Т. Суценок, Г. Тимошко досліджують закономірності професійного та особистісного розвитку в умовах переходу до суспільства знань, професійний розвиток андрагога на основі компетентнісного підходу; Л. Лук'янова, З. Рябова, Н. Протасова, М. Скрипник, В. Олійник досліджують науково-теоретичні основи андрагогіки та науково-методологічні основи професійного розвитку андрагогів у системи вищої та післядипломної освіти; Н. Клокар, В. Сидоренко, Т. Сорочан, Л. Сергеева – принципи та технології організації управління професійним розвитком науково-педагогічних і педагогічних працівників. Польські вчені Д. Антонович, Ю. Бугай, В. Вуйцік, М. Геллер, П. Комада, К. Облуй

досліджують професійний розвиток дидактичних, наукових і науково-дидактичних працівників в умовах університету, що розвивається.

Аналіз досліджень вищезгаданих науковців дає змогу констатувати, що в них наявний аналіз індивідуальних планів розвитку, індивідуальних програм розвитку, індивідуальних стратегій розвитку, індивідуальної траєкторії розвитку. Проте відсутнє ґрунтовне дослідження, яке стосується індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі. У цьому і полягає актуальність даної наукової розвідки.

Насамперед розглянемо дефініції «план», «програма» і «стратегія» з метою співставлення понять «індивідуальний план розвитку», «індивідуальна програма розвитку», «індивідуальна стратегія розвитку».

План (від англ. *plan, layout, design, drawing, outline, project, scheme*) – заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення окресленої на конкретний період програми (роботи) із зазначенням її мети, змісту, обсягу, методів, засобів, послідовності, виконавців та строків виконання [6].

Програма (від фр. *programme* – письмове оголошення, порядок денний; від грец. *prógramma* – вказівка) – заздалегідь затверджена (визначена) дія [7; 8].

Стратегія (від дав.-гр. *στρατηγία* – страта тегів – ранг вищого керівника військовими підрозділами, які мають марку, тег, прапор, знак, що пов'язується із талантом управління стратега) – мистецтво керівництва суспільною боротьбою, загальний для очільника і деталізований у процесі управління план певної діяльності з ведення цієї боротьби, який є незмінним у своїй основі, охоплює тривалий період та спрямований на досягнення головної, складної цілі [6].

Стратегію розглядаємо як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, що супроводжується постійним

аналізом та моніторингом у процесі його реалізації й спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті. Стратегія реалізується через здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів [9].

Для даного дослідження важливим є також поняття «розвиток особистості». Згідно з визначенням, поданим в Енциклопедії освіти, – це процес формування особистості як соціальної якості людини в результаті її соціалізації та виховання [2, с. 787].

Вищенаведені значення понять «план», «програма» «стратегія», «розвиток особистості» дають змогу з'ясувати, що індивідуальний план розвитку викладача, індивідуальна програма викладача та індивідуальна стратегія розвитку викладача – це не тотожні поняття, адже розміщені за принципом зростання складності як структури, так і завдання.

Представимо ці визначення в *таблиці 20*.

Таблиця 20

Порівняльна характеристика понять

Індивідуальний план розвитку викладача	Індивідуальна програма розвитку викладача	Індивідуальна стратегія розвитку викладача
Документ, в якому визначено порядок, певна послідовність дій із зазначенням мети, змісту, терміну виконання і виконавців	Документ, що відображає траєкторію навчання викладача, прийоми його якісного перетворення; перехід від одного рівня професіоналізму до іншого	Документ, в якому окреслено візію, місію, стратегічну мету і стратегічні цілі. Це – довгостроковий, послідовний, конструктивний, стійкий до нових умов план, який супроводжується постійним моніторингом і спрямований на досягнення успіху

Джерело: опрацювання власне

У ході оцінювання виконання викладачем його дидактичних обов'язків (воно є необов'язковим), по закінченні кожного циклу дидактичних занять береться до уваги оцінка студентів і докторантів. Принципи отримання цієї оцінки окреслено в статуті університету [16]. Таким чином, у Польщі оцінювання використовується для оцінювання! Такий підхід викликає неоднозначні думки викладачів щодо їх роботи [11, с. 145 – 151], зокрема не всі із них критично сприймають оцінку студентів і не завжди враховують її у своїй професійній діяльності [13, с. 29 – 32].

На сьогодні державні польські університети мають стратегії розвитку, але лише в небагатьох із них провадиться діяльність, спрямована на створення індивідуальних стратегій професійного розвитку викладача. На *рисунок 1* представлено взаємозв'язок розвитку університету із професійним розвитком викладачів. Системний підхід до професійного розвитку викладача кафедр менеджменту можливий лише за умови побудови індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів, де буде представлено взаємозв'язок зі стратегіями розвитку кафедри менеджменту, інституту, факультету та університету.

Як позитивний, необхідно відзначити досвід Ягеллонського (Краківського) університету, в рамках наукових досліджень якого наявні праці, що стосуються створення і запровадження стратегій професійного розвитку викладачів на основі стратегії розвитку університету. Зокрема, це питання входить в коло наукових інтересів Ю. Бугай [1], яка вказує на такі основні проблеми:

1. Керівництво університету найчастіше опрацьовує стратегії, місії та візії у ході використання власного досвіду, беручи до уваги зовнішні чинники (насамперед юридичні та економічні). Такі доповнення до стратегії, місії чи візії досить загальні й не містять інформації, яка б певним чином була взаємопов'язана з іншими окремими функціональними стратегіями, зокрема вони не містять вимог до професійного розвитку викладачів, а окреслюють

лише загальний напрям розвитку університету. Між загальною університетською стратегією і стратегією факультетською (інших стратегій, що якимось чином стосуються лише професійного розвитку викладачів, не виявлено) можна помітити певну схожість. Означені стратегії опрацьовувалися різними групами, спеціально створеними для цього, однак ці групи між собою майже не співпрацюють.

2. В університетах не розробляються стратегії професійного розвитку викладачів. Напрямок, спосіб і методи професійного розвитку часто узгоджуються між викладачем і його безпосереднім керівником (зазвичай завідувачем кафедри – *прим. автора*), хоча трапляється, що і сам викладач приймає рішення стосовно того, в яких площинах він розвиватиметься.

Ю. Бугай зазначає, що викладачі найчастіше обирають наукову траєкторію розвитку, адже кількість наукових праць, участь у конференціях можна використати у річному звіті під час оцінювання, крім того, це гарантує професійну стабільність або можливість кар'єрного зростання. Дидактичну траєкторію розвитку викладачі обирають рідше (зазвичай, коли сам викладач хоче вдосконалювати свої компетентності у питанні підготовки і проведення занять; коли проведене ним заняття не отримало схвальної оцінки керівника або коли були дані рекомендації щодо вдосконалення своїх дидактичних компетентностей). Варто також зауважити, що викладачі не так часто витрачають час на вдосконалення своїх організаційних компетентностей (лише у випадку зацікавлення власним кар'єрним зростанням).

3. Темп індивідуального розвитку викладача залежить насамперед від його можливостей, а ще – від наявних в університеті умов для професійного зростання. При цьому професійний розвиток викладачів взаємопов'язаний зі стратегією розвитку університету, а також із компетентностями, якими володіє викладач.

На основі вищевикладеного зазначимо, що питання побудови індивідуальних стратегій викладачів кафедр менеджменту університетів

Польщі досить актуальне та потребує наукового підходу до їх створення і впровадження. Передусім, викладачі кафедр менеджменту мають спільно, під керівництвом завідувача, розробити структуру, вимоги до індивідуальної стратегії розвитку викладача, критерії та показники оцінювання рівня професійного розвитку та моніторингу його зростання.

На нашу думку, процес створення стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі має містити такі етапи:

- *перший етап* – підготовчий (аналіз власного потенціалу, мотивація, узгодження індивідуальної стратегії зі стратегією розвитку університету та його структурними підрозділами);

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

- *третій етап* – змістово-процесуальний (формальна, неформальна, інформальна освіта; стратегії розвитку професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту польських університетів);

- *четвертий етап* – рефлексивний (здійснення моніторингу власної професійної діяльності, стимулювання, самооцінка та її співставлення з оцінкою завідувача кафедри, студентів, коригування дій).

Проблема особистісного потенціалу вивчається як українськими, так і зарубіжними науковцями. З огляду на проблему професійного розвитку, зазначимо, що [5]:

- особистісний потенціал – це динамічна психологічна система з тенденцією до сталого досягнення цілей, що дозволяє збільшувати діяльнісні показники завдяки особистісному ресурсу можливостей на шляху до досягнення акме;

- особистісний потенціал – це комплекс психологічних властивостей, що дає особистості можливість приймати рішення і регулювати власну

поведінку, враховуючи й оцінюючи ситуацію, але зважаючи насамперед на свої внутрішні уявлення і критерії.

Погоджуємося із думкою К. Мурашко, що до структури особистісного потенціалу варто віднести: задатки, схильності, інтереси, прагнення до створення нового, прояв загального інтелекту, наполегливість, цілеспрямованість, рішучість, працьовитість, здібності до вироблення особистісних стратегій [5].

Аналіз інтерв'ювань та анкетування викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі дає змогу зробити висновок про те, що не лише особистісний потенціал, а й мотивації різних викладачів різні. Більшість із них бажають професійно розвиватися з метою отримання сатисфакції від усвідомлення свого акме і неабиякого авторитету серед колег та студентів.

На підготовчому етапі, при побудові індивідуальної стратегії професійного розвитку, найважче, на думку викладачів, сформулювати стратегічну мету. Респонденти зазначають, що зазначення в індивідуальній стратегії розвитку кар'єрного зростання не завжди зі зрозумінням сприймається керівниками структурних підрозділів. Із метою уникнення таких ситуацій пропонуємо навчальні семінари для менеджерів університетів, під час яких розглядатимуться такі проблемні питання: «Професійне зростання викладачів кафедр – розвиток кафедри чи загроза створення конкуренції?», «Управлінський супровід професійного розвитку викладачів кафедр – необхідна умова для системного зростання рейтингу кафедри» та ін.

Детальніше зупинимося на третьому етапі побудови індивідуальної стратегії професійного розвитку – змістово-процесуальному. З огляду на те, що згідно із Законом про вищу освіту Республіки Польщі професійна діяльність викладача складається із *трьох* видів діяльності (дидактичної,

наукової та організаційної), то й зміст індивідуальної стратегії професійного розвитку, на наш погляд, слід будувати за такими ж напрямками.

Розділ «Дидактична діяльність» – підготовка і проведення занять, написання підручників, посібників, складання освітніх і робочих програм, курси, тренінги, керівництво студентськими науковими колами. Дидактичні працівники мають дві можливості професійного розвитку – розвиватися як дидактичний працівник або розпочати роботу над науковим дослідженням і стати науково-дидактичним працівником. Проект нового Закону про освіту передбачає зміну, яка стосується можливості займати посаду професора надзвичайного дидактичними працівниками. *Стратегічна мета: викладач-reader* (опрацювання і впровадження процедур оцінки якості освіти на рівні всієї установи та поза нею; контроль процесу оцінки дидактики (включення до складу тимчасової комісії дидактичних і науково-дидактичних працівників), рецензування освітніх програм, а також дидактичних інновацій, публікування праць зі сфери методики академічної дидактики, участь у міжнародних програмах та навчаннях вдосконалення академічної дидактики).

Наукову діяльність розмежуємо на науково-дослідницьку (притаманна зазвичай для наукових працівників) і науково-дидактичну (притаманна для наукових працівників, які планують просування по горизонталі, або для дидактичних працівників, які готуються до захисту докторської дисертації та бажають перейти до групи наукових працівників).

Розділ «Науково-дослідницька діяльність» – навчання і самонавчання викладачів-дослідників, висока якість досліджень, навчання в аспірантурі, захист докторської (хабілітаційної) дисертації, отримання вчених звань професора, професора надзвичайного (візитуючого), участь у наукових проектах, грантах; наукове керівництво і консультування докторантів, авторів хабілітаційних досліджень. *Стратегічна мета: формування викладача-ментора, викладача-коуча, побудова професійної кар'єри по*

горизонталі та по вертикалі (такі викладачі часто займають посади завідувачів кафедр, деканів, директорів інститутів та ректорів).

Розділ «Науково-дидактична діяльність» – саморозвиток і самовдосконалення в дидактичній сфері (розроблення і видання дидактичних посібників, матеріалів для студентів, підручників), участь у конференціях, навчання в аспірантурі, захист докторської (хабілітаційної) дисертації, отримання вчених звань професора, професора надзвичайного (візитуючого), професійна кар'єра по горизонталі. *Стратегічна мета: викладач-майстер*, який має значний доробок у навчальній і науковій діяльності.

Розділ «Організаційна діяльність» пов'язаний із самоменеджментом: організацією самомотивації, саморозвитку, самооцінки, самореалізації та самопрезентації результатів діяльності. До даного розділу відноситься також час, який викладач витрачає на опрацювання проектів і грантів, нових навчальних і робочих програм, підручників і посібників. *Стратегічна мета: викладач-менеджер*, який здатний максимально чітко організувати власний час, із метою раціонального його використання; доцільно розподілити обов'язки і доручення для делегування повноважень колегам, студентам із метою досягнення значних результатів за найкоротший відлік часу.

Завдяки побудові та впровадженню індивідуальної стратегії професійного розвитку викладача кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі відбувається:

- ознайомлення завідувачів кафедр із прерогативами викладача, стратегічною метою його професійного розвитку;
- підбір найефективніших засобів та механізмів щодо професійного розвитку викладачів;
- систематизований і спрямований професійний розвиток викладача;
- організація моніторингу професійного розвитку викладача;
- покращення політики кар'єрного зростання в умовах діяльності кафедри.

Отже, нами встановлено, що індивідуальна стратегія професійного розвитку – це документ, в якому окреслено візію, місію, стратегічну мету і стратегічні цілі; довгостроковий, послідовний, конструктивний, стійкий до нових умов план, що супроводжується постійним моніторингом і спрямований на досягнення успіху. Індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту взаємопов'язана зі стратегією розвитку кафедри, інституту, факультету та університету. Запропоновано *чотири* етапи побудови індивідуальної стратегії розвитку викладачів: підготовчий, формувальний, змістово-процесуальний і рефлексивний. Проаналізовано зміст дидактичної, наукової та організаційної компонент професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

Висновки до розділу 5

Аналіз діяльності кафедр менеджменту польських університетів дав змогу констатувати, що основною метою їх діяльності є задоволення попиту суспільства на підготовку фахівців у відповідній сфері. Означена мета досягається за рахунок збільшення потенціалу кафедри, розвитку науково-дослідної бази, збільшення інтелектуального потенціалу, підвищення професіоналізму професорсько-викладацького складу, впровадження інноваційних методів організації навчального процесу, використання прогресивних освітніх технологій, налагодження співпраці зі стратегічними партнерами.

У межах вивчення предмета дослідження з'ясовано, що однією з ключових і найбільш складних проблем у діяльності викладача кафедри є проблема розвитку його наукового потенціалу, який розглянуто як системну характеристику. За результатами опрацювання наукових джерел і використання наявного досвіду виокремлено такі структурні компоненти наукового потенціалу:

- *мотиваційний компонент* – спрямований на вираження інтересів викладача, його зацікавленість у процесі виконання та результатах роботи;

- *когнітивний компонент* – характеризує наявність здібностей та можливостей для виконання певних завдань, необхідних для повноцінного провадження наукової діяльності, а також ступінь їх усвідомлення;

- *організаційний компонент* – характеризує здатність викладача до саморегуляції та самоконтролю, самостійності, вольової напруги; спрямованості на досягнення кінцевої мети діяльності, вимогливості до результатів власної діяльності;

- *діяльнісний компонент* – виражається у здатності фактично виконувати поставлені раніше наукові цілі за умови відсутності об'єктивних перешкод, усунути які неможливо.

Наявні наукові дослідження та вивчення досвіду професійної діяльності викладачів в умовах кафедри дали змогу охарактеризувати чотири етапи розвитку наукового потенціалу викладачів в умовах діяльності кафедри менеджменту:

- *перший етап* – мотивація;

- *другий етап* – акумуляція ресурсів;

- *третій етап* – організація наукової діяльності;

- *четвертий етап* – здійснення наукової діяльності.

Чітке усвідомлення того, що відбувається зміна стратегічних цілей освіти, здійснюється послідовна демократизація закладів вищої освіти та набуття ними автономії, налагодження міжнародних зв'язків, швидкі темпи інформатизації, перехід на якісно нові технології навчання, перед викладачем постають принципово нові завдання, які вимагають від нього неперервного професійного самовдосконалення. Особливо це стосується розвитку його наукового потенціалу, що передбачає активну участь викладачів у науковій, науково-дослідницькій та експериментальній діяльності, зумовлює необхідність опрацювання значних масивів науково-професійної інформації,

ознайомлення із найновішими науковими здобутками у відповідній сфері, що значно збагачує його науковий, педагогічний та творчий потенціал. Зазначено, що ключовим завданням адміністрації університету та керівництва кафедри є створення сприятливих умов для самореалізації, особистісного та професійного зростання кожного викладача.

На основі аналізу індивідуальних стратегій розвитку викладачів встановлено, що це документ, в якому окреслено візію, місію, стратегічну мету і стратегічні цілі. Це довгострокова, послідовна, конструктивна, стійка до нових умов послідовність дій, що супроводжується постійним моніторингом і спрямована на досягнення успіху. Індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту взаємопов'язана зі стратегією розвитку кафедри, інституту, факультету та університету.

У результаті аналізу лексичних значень понять «план», «програма», «стратегія» подано порівняльну таблицю понять: «індивідуальний план розвитку викладача», «індивідуальна програма розвитку викладача», «індивідуальна стратегія розвитку викладача».

Окрім позитивних важелів впливу наявних стратегій розвитку на професійне зростання викладачів кафедр менеджменту, нами визначено та окреслено проблеми, що наявні в польських університетах та потребують вирішення:

1. Керівництво університету найчастіше опрацьовує стратегії, місії та візії у ході використання власного досвіду, беручи до уваги зовнішні чинники (насамперед юридичні та економічні). Такі доповнення до стратегії, місії чи візії досить загальні й не містять інформації, яка б певним чином була взаємопов'язана з іншими окремими функціональними стратегіями, зокрема вони не містять вимог до професійного розвитку викладачів, а окреслюють лише загальний напрям розвитку університету. Між загальною університетською стратегією і стратегією факультетською, кафедральною (інших стратегій, що якимось чином стосуються професійного розвитку

викладачів, у процесі дослідження не виявлено) можна помітити незначну схожість. Означені стратегії опрацьовувалися різними групами, спеціально створеними для цього, але при цьому ці групи між собою майже не співпрацювали.

2. У результаті аналізу наявності в польських державних університетах індивідуальних стратегій професійного розвитку встановлено, що в багатьох університетах такі стратегії відсутні або знаходяться на стадії розроблення. Найбільшу увагу створенню таких стратегій приділено у Краківському Ягеллонському університеті. При цьому напрям, способи і методи професійного розвитку часто узгоджуються між викладачем і його безпосереднім керівником, зазвичай завідувачем кафедри, хоча трапляється, що і сам викладач приймає рішення стосовно того, в яких площинах він розвиватиметься (це стосується досвідчених і творчих викладачів).

Як показує практика, викладачі кафедр менеджменту найчастіше обирають наукову траєкторію розвитку, тому що кількість наукових праць, участь у конференціях можна використати у річному звіті при отриманні оцінки, а також вони гарантують професійну стабільність або можливість кар'єрного зростання. Рідше обирається дидактична траєкторія розвитку (у першому випадку, коли сам викладач бажає вдосконалювати свої компетентності щодо підготовки і проведення занять, а в другому, – коли викладач має низьку оцінку стосовно проведених ним занять, внаслідок чого отримує від свого керівника рекомендації вдосконалювати дидактичні компетентності). Набагато рідше викладач удосконалює організаційні компетентності (у випадку індивідуальних зацікавлень кар'єрним зростанням та великою заангажованістю в організації та проведенні наукових досліджень, стажувань, написання проєктів, участі в грантах тощо).

3. У ході дослідження, на підставі аналізу щорічних звітів, які готуються фахівцями в галузі вищої освіти Республіки Польщі, завідувачами кафедр, деканами факультетів та ректоратами, встановлено, що темп

індивідуального професійного розвитку залежить від можливостей самого викладача та від наявних умов, створених в університетах. При цьому професійний розвиток викладачів взаємопов'язаний зі стратегією розвитку університету, а також із тими компетентностями, які притаманні викладачеві.

На основі вищевикладеного зазначено, що питання побудови індивідуальних стратегій викладачів кафедр менеджменту університетів Польщі досить актуальне та потребує наукового підходу до їх створення і впровадження. Передусім, викладачі кафедр менеджменту мають спільно, під керівництвом завідувача, розробити структуру, вимоги до індивідуальної стратегії розвитку викладача, критерії та показники оцінювання рівня професійного розвитку та моніторингу його зростання.

На основі позитивного досвіду провідних університетів Республіки Польщі запропоновано *чотири* етапи побудови індивідуальної стратегії розвитку викладачів:

- *перший етап* – *підготовчий* (аналіз власного потенціалу, мотивація, узгодження індивідуальної стратегії із стратегією розвитку університету та його структурних підрозділів);

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

- *третій етап* – *змістово-процесуальний* (формальна, неформальна, інформальна освіта; стратегії розвитку трьох компонент професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі: дидактичної, науково-дослідницької та організаційної);

- *четвертий етап* – *рефлексивний* (здійснення моніторингу власної професійної діяльності, стимулювання, самооцінка, співставлення її з оцінкою завідувача кафедри, студентів і коригування дій).

Зважаючи на те, що професійна діяльність викладачів польських університетів складається із *трьох* видів діяльності (дидактичної, наукової та

організаційної), то й зміст індивідуальної стратегії професійного розвитку пропонуємо будувати за такими ж напрямками.

Розділ «Дидактична діяльність» – підготовка і проведення занять, написання підручників, посібників, складання освітніх і робочих програм, курси, тренінги, керівництво студентськими науковими колами. Дидактичні працівники мають дві можливості професійного розвитку – розвиватися як дидактичний працівник або розпочати роботу над науковим дослідженням і стати науково-дидактичним працівником. Проект нового Закону про освіту передбачає зміну, яка стосується можливості займати посаду професора надзвичайного дидактичними працівниками. *Стратегічна мета: викладач-reader* (опрацювання і впровадження процедур оцінки якості освіти на рівні всієї установи та поза нею; контроль процесу оцінки дидактики (включення до складу тимчасової комісії дидактичних і науково-дидактичних працівників), рецензування освітніх програм, а також дидактичних інновацій, публікування праць зі сфери методики академічної дидактики, участь у міжнародних програмах та навчаннях, вдосконалення академічної дидактики).

Наукову діяльність розмежували на науково-дослідницьку (притаманна зазвичай для наукових працівників) і науково-дидактичну (притаманна для наукових працівників, які планують просування по горизонталі, або для дидактичних працівників, які готуються до захисту докторської дисертації та бажають перейти до групи наукових працівників).

Розділ «Науково-дослідницька діяльність» – навчання і самонавчання викладачів-дослідників, висока якість досліджень, навчання в аспірантурі, захист докторської (хабілітаційної) дисертації, отримання вчених звань професора звичайного, професора надзвичайного (візитуючого), участь у наукових проектах, грантах; наукове керівництво і консультування докторантів, авторів хабілітаційних досліджень. *Стратегічна мета: формування викладача-ментора, викладача-коуча, побудова професійної*

кар'єри по горизонталі та по вертикалі (такі викладачі часто займають посади завідувачів кафедр, деканів, директорів інститутів та ректорів).

Розділ «Науково-дидактична діяльність» – саморозвиток і самовдосконалення в дидактичній сфері (розроблення і видання дидактичних посібників, матеріалів для студентів, підручників), участь у конференціях, навчання в аспірантурі, захист докторської (хабілітаційної) дисертації, отримання вчених звань професора звичайного, професора надзвичайного (візитуючого), професійна кар'єра по горизонталі. *Стратегічна мета: викладач-майстер*, який має значний доробок у навчальній і науковій сферах.

Розділ «Організаційна діяльність» пов'язаний із самоменеджментом: організацією самомотивації, саморозвитку, самооцінки, самореалізації та самопрезентації результатів діяльності. До даного розділу віднесено також час, який викладач затрачає на опрацювання проектів і грантів, нових навчальних і робочих програм, підручників і посібників. *Стратегічна мета: викладач-менеджер*, який здатний максимально чітко організувати власний час із метою раціонального його використання; доцільно розподілити обов'язки і доручення для делегування повноважень колегам, студентам із метою досягнення значних результатів у найкоротші терміни.

Список бібліографічних посилань

1. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / (Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.); за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2012. – 72 с.

2. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України ; голов. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1036 с.

3. Грішнова О.А. Розвиток вищої освіти в Україні: тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення / О. А. Грішнова // Вища школа. – 2001. – № 2 – 3. – С. 22 – 33.

4. Маліцький Б. А. Сучасний стан наукової сфери України та нова стратегічна доктрина її розвитку / Б. А. Маліцький // Наука та наукознавство. – 2006. – № 2. – С. 16 – 32.

5. Мурашко К. Розкриття поняття «особистісний потенціал» і його психологічної структури. URL: http://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/2010_7/st18.pdf (дата звернення: 01. 06. 2017).

6. План. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 01. 06. 2017).

7. Програма. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 01. 06. 2017).

8. Професійна програма розвитку. Вікіпедія. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/17/statti/vodolazska.htm (дата звернення: 01. 06. 2017).

9. Стратегія. Вікіпедія.: URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 01. 06. 2017).

10. Bugaj J. Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Wydanie I, Kraków, 2016, 184 s.

11. Denek K. O wyższą efektywność procesu kształcenia i jego lepszą jakość, [w:] Teoria i praktyka kształcenia w dialogu i perspektywie, red. A. Karpińska, Białystok, 2003.

12. Englert-Bator E., Wołoniuk-Ochocińska A. Zarządzanie potencjałem dydaktycznym nauczycieli akademickich wyzwaniem nowoczesnych uczelni wyższych. URL: <https://repozytorium.ur.edu.pl/handle/item/1951> (дата звернення: 01. 05. 2015 р.).

13. Garbacik B. Studencka ocena nauczyciela akademickiego a doskonalenie kompetencji edukacyjnych, Pedagogika Szkoły Wyższej, 16, 2001, s. 29 – 32.

14. Karpińska A. Teoria i praktyka kształcenia w dialogu i perspektywie, Trans Humana, Białystok, 2003, s. 145 – 151.

15. Kremer H.-H., Sloane P. Virtuelle Seminare gestalten. In: Hohenstein A. / Wilbers K.: Handbuch E-Learning: Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis, Grundwerk Dezember, 2001.

16. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U.Nr 164. poz.1365 z późniejszymi poprawkami), art. 132, ustęp 3. – URL: <https://www.nauka.gov.pl> (дата звернення: 11.06.2017).

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дослідженні обґрунтовано теоретичні й методологічні засади професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, які конкретизовано в науково-обґрунтованій та експериментально перевіреній моделі «Системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту Республіки Польщі». Результати дослідження засвідчили розв'язання поставлених завдань, досягнення мети й дали підстави зробити такі висновки:

1. На основі ретельного аналізу науково-педагогічних і методологічних джерел простежено розробленість проблеми функціонування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі та виявлено, що окремі її аспекти були предметом досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних учених та піддані ґрунтовному аналізу. Це дало змогу на основі наявних визначень, які не виключають одне одного, а навпаки, розширюють і доповнюють уявлення про складність і багатогранність характеристик, виокремити ті сутнісні ознаки, які є найбільш істотними у межах здійсненого дослідження: *професійний розвиток викладачів; управління професійним розвитком; стратегічне управління. У науковий обіг уведено поняття «стратегія розвитку кафедр менеджменту», «індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту», «менеджер університету Республіки Польщі».*

2. У результаті ґрунтовного системного аналізу компонентів професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі, передбачених Законом про вищу освіту Республіки Польщі, встановлено, що згідно з нормативно-правовими документами викладачі кафедр менеджменту польських університетів становлять три групи працівників: дидактичні, науково-дидактичні та наукові. Відповідно кожна з

окреслених груп має окремі компоненти професійної діяльності та траєкторії професійного розвитку. Аналіз наукової теорії та усталеної практики дав підстави охарактеризувати групу дидактичних працівників як найбільш обмежених, згідно з польським законодавством, викладачів для кар'єрного зростання. На основі аналізу пропозицій польських наукових кіл запропоновано шляхи врегулювання наявної проблеми та усунення дискримінації дидактичних працівників у сфері вищої освіти Республіки Польщі.

3. З урахуванням теоретичної значущості досліджуваної проблеми та позитивного досвіду управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів розкрито важливість проблеми побудови науково обґрунтованої системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту на основі стратегій розвитку всіх суб'єктів управління: університету, факультету, кафедри, самого викладача.

4. На основі ґрунтовного вивчення й опрацювання польських наукових джерел та наявної практики встановлено, що є кілька класифікацій умов, які впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту. Па першою класифікацією запропоновано три групи умов: технічні (звички та робота по інерції, страх невідомого, ігнорування змін); політичні (політична приналежність і її вплив на професійну діяльність, вплив політичних коаліцій на розвиток вищої освіти); за другою – дві групи умов: ресурсні (матеріальні, фінансові, людські, технічні, інформаційні) та організаційні (процесні, системні, управлінські); за третьою – чотири групи умов на різних рівнях: міжнародному, державному, університетському та індивідуальному.

Згідно із системним підходом нами виділено і розглянуто умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях та об'єднано їх у шість груп:

- *міжнародний рівень* (пов'язаний із можливістю підвищувати професійний рівень за умови участі в міжнародних проектах, грантах,

стажуваннях; проводити аудиторні заняття у найпрестижніших університетах світу та Європи; брати участь у міжнародних конференціях, семінарах, тренінгах поза межами Польщі; друкувати наукові праці в престижних міжнародних виданнях);

- *державний рівень* (стосується державних нормативно-правових актів, що регулюють можливість професійного та кар'єрного зростання викладачів кафедр менеджменту польських університетів);

- *університетський рівень* (пов'язаний зі створенням умов для підтримки професійного розвитку викладачів на університетському рівні – матеріальні та нематеріальні мотивування і стимулювання, створення умов для викладацької діяльності, можливості наукового зростання – навчання в аспірантурі, система менторингу та коучингу);

- *факультетський рівень* (на рівні факультету декани намагаються створити рівні умови для викладачів усіх кафедр, які входять до нього. Декани мають механізми матеріальних стимулювань і заохочень, дбають про професійний розвиток усіх викладачів факультету, адже це впливає на зростання його рейтингу).

- *кафедральний рівень* (створення організаційних, ресурсних, педагогічних, управлінських умов для професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту, розроблення і затвердження рекомендацій щодо побудови індивідуальних стратегій розвитку викладачів, управлінський супровід завідувачем кафедри такого розвитку);

- *індивідуальний рівень* (уміле поєднання викладачем стратегічних цілей професійного розвитку із наявними можливостями, включення їх до індивідуальної стратегії професійного розвитку, коригування та контроль запланованого і виконаного; кореляція із кафедральною та університетською стратегіями розвитку).

5. Зважаючи на теоретико-методологічну значущість та практичну необхідність, нами розроблено, теоретично обґрунтовано та апробовано

модель «Системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі».

Запропонована модель містить такі компоненти: *цільову* (Pest- і SWOT-аналізи, стратегії розвитку вищої освіти Республіки Польщі, мета, завдання); *теоретико-методологічну* (світоглядно-філософські аспекти, законодавчо-нормативні акти, теоретичні основи, тенденції, закономірності; функції, принципи, методи і засоби ефективного управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту; організаційно-педагогічні умови; компоненти змісту професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту; шляхи і форми управління та самоуправління професійним розвитком викладачів); *технологічну*, що містить технології побудови і впровадження стратегій розвитку факультету, кафедр менеджменту та індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів; *результативно-рефлексивну*. Яка передбачає зростання професійного рівня викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі та підвищення престижу і рейтингу суб'єктів управління.

6. Представлене дослідження тривало впродовж п'яти років (2013 – 2018 рр.) в умовах вищої освіти України та Республіки Польщі в межах чотирьох польських університетів, кафедр менеджменту (або рівноцінних їм) та завдяки запровадженню авторського спецкурсу в навчальні плани українських закладів вищої освіти:

- 2013 – 2014 н.р. – *пошуковий етап*: опитування та анкетування науково-педагогічних працівників кафедр менеджменту 20-ти університетів Республіки Польщі та аналіз їх офіційних сайтів засвідчили наявність системи управління професійним розвитком викладачів;

- 2014 – 2015 н.р. – *констатувальний етап*: у Варшавському університеті, Краківському університеті, Університеті Марії Кюрі-Склодовської, Люблінській політехніці система управління професійним розвитком викладачів відбувається на основі побудови стратегій розвитку

університету, факультетів; кафедральні та індивідуальні стратегії розвитку перебували на етапі створення;

- 2016 – 2018 н.р. – *формувальний етап*: розроблені й апробовані стратегії розвитку кафедр менеджменту та індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту; моніторингові дослідження (на основі інтерв'ювання, анкетування, аналізу щорічного оцінювання викладачів кафедр менеджменту студентами, керівниками та самооцінки), показники КГ та ЕГ дали підставу ствердити, що відбувся професійний розвиток дидактичних, науково-дидактичних і наукових працівників кафедр менеджменту: 12% – на вертикальному рівні; 78 % – на горизонтальному рівні; 10 % – звільнилися з посад викладачів у зв'язку з пенсійним віком або переходом до інших установ чи організацій.

7. Із метою впровадження створеної моделі були розроблені методичні рекомендації щодо запровадження системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі у системі вищої освіти України. Вищезазначені рекомендації, на основі викладених теоретичних і методологічних положень, допоможуть керівникам вітчизняних закладів вищої освіти, їх структурних підрозділів і самим викладачам вибудувати науково обґрунтовану систему управління. Пропонується:

Ректорам університетів:

1) створити проектні групи щодо розроблення стратегій розвитку університетів;

2) розробити стратегії розвитку, враховуючи зовнішні впливи і внутрішній потенціал університету;

3) в університетській стратегії розвитку передбачити розділ «Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників».

Керівникам структурних підрозділів:

1) на основі університетської стратегії розвитку передбачити створення і впровадження стратегій розвитку факультетів, інститутів, кафедр;

2) у стратегіях передбачити наявність Індивідуальних стратегій розвитку науково-педагогічних працівників;

3) оцінку діяльності науково-педагогічних працівників здійснювати на основі Індивідуальної стратегії розвитку.

Науково-педагогічним працівникам:

1) розробити «Індивідуальну стратегію розвитку»;

2) самоуправління професійним розвитком здійснювати згідно з «Індивідуальною стратегією розвитку»;

3) самоаналіз та коригування професійного розвитку здійснювати на основі реалізації «Індивідуальної стратегії розвитку», яка корелює з кафедральною, факультетською та університетською стратегіями розвитку.

8. Для запровадження розробленої системи управління професійним рівнем викладачів в освітній процес закладів вищої освіти України розроблено навчальну програму та спецкурс «Система управління розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі». Наслідки впровадження вказаного навчально-методичного забезпечення свідчать про позитивну динаміку професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту.

Представлені наукові результати даного дослідження не вичерпують усіх аспектів складної та багатогранної проблеми створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти. Перспективними для подальших досліджень є розроблення індивідуальних стратегій розвитку науково-педагогічних працівників з урахуванням стратегій розвитку університетів України; аналіз навчальних і робочих програм щодо підготовки керівників закладів вищої освіти на освітньому ступені «магістр» із метою внесення до них навчального контенту, який включає теорію та методологію побудови стратегій розвитку закладів вищої освіти України, їх структурних підрозділів (інститутів, факультетів, кафедр).

ГЛОСАРІЙ

ВИЩА ОСВІТА – 1) рівень освіти, який здобувається особою у закладі вищої освіти, в результаті послідовного, систематичного, цілеспрямованого засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній освіті та завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації; 2) сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти.

ВІЗІЯ – 1) комплексне уявлення про щось, когось (особливо про майбутнє, наміри, плани тощо), бачення; 2) система поглядів на певне явище чи події; концепція.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ – процес формування глобальної соціально-економічної системи на основі поглиблення інтернаціоналізації світової економіки, інтенсифікації міжнародних переміщень товарів, послуг, капіталу, робочої сили та технологій.

ДОДАТКОВА ОСВІТА – реалізація додаткових освітніх програм і додаткових освітніх послуг з метою всебічного задоволення освітніх потреб громадян, суспільства, держави. Основне завдання додаткової освіти – безперервне підвищення кваліфікації в межах кожного рівня професійної освіти і у зв'язку з постійним удосконаленням освітніх стандартів.

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ – освітній, освітньо-науковий заклад, який діє відповідно до законодавства про освіту, реалізує освітньо-професійні програми вищої освіти за певним освітнім та освітньо-кваліфікаційним рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ – документ, у якому визначений порядок, певна послідовність дій із зазначенням мети, змісту, терміну виконання і виконавців.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ – документ, що відображає траєкторію навчання викладача, прийоми якісного перетворення, переходу від одного рівня професіоналізму до іншого.

ІНДИВІДУАЛЬНА ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ – це персональний шлях реалізації особистісного потенціалу в освіті.

ІНДИВІДУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ – це довгостроковий, послідовний, конструктивний, стійкий до нових умов документ, який містить візію, місію, стратегічну мету, стратегічні цілі, плановані заходи, що сприяють професійному розвитку викладачів, супроводжується постійним моніторингом отриманих результатів і спрямований на досягнення успіху.

ІНФОРМАЛЬНЕ НАВЧАННЯ – неофіційне цілеспрямоване (самонавчання) або нецілеспрямоване (спонтанне, що відбувається під час позанавчальної діяльності) навчання.

КАР'ЄРА – успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності як по вертикалі, так і по горизонталі в межах своєї професії.

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ – стратегія університету (структурного підрозділу) найвищого рівня деталізації.

КОУЧИНГ – сучасна технологія розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення ефективності її діяльності.

КАФЕДРА – базовий структурний підрозділ закладу вищої освіти (його філій, інститутів, факультетів), що провадить навчально-виховну і методичну діяльність з однієї або кількох споріднених спеціальностей, спеціалізацій чи навчальних дисциплін і здійснює наукову, науково-дослідну та науково-технічну діяльність за певним напрямом.

МЕНЕДЖЕРИ УНІВЕРСИТЕТІВ – це ректор, проректори, канцлер, директори інституту, декани факультетів, завідувачі кафедр та самі викладачі – усі, хто скеровує, спрямовує діяльність працівників університету та себе особисто на досягнення стратегічної мети розвитку університету та найвищого рівня якості вищої освіти.

МЕНТОРИНГ – це довготривала форма розвитку, яка полягає на партнерських стосунках, зорієнтована на відкриття і розвиток потенціалу того, хто вчиться.

МЕТОД – це результат свідомої діяльності абстрактного мислення, при конкретизації якого створюються методики і технології.

МІСІЯ – цілі університету (структурного підрозділу) у державі, на ринку та в суспільстві.

НАЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ – комплексна стратегія розвитку галузі, яка включає діяльність декількох ПДС, для яких держава встановлює основні напрями розвитку, пріоритети, директиви та принципи діяльності.

НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА І НАВЧАННЯ – будь яка організована освітня діяльність поза рамками формальної системи освіти, що забезпечує певні види навчання.

ПЛАН (англ. *plan, layout, design, drawing, outline, project, scheme*) – заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення накресленої на конкретний період програми (роботи) із зазначенням її мети, змісту, обсягу, методів, засобів, послідовності, виконавців та строків виконання.

ПЛАН РОЗВИТКУ – заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення накресленої на конкретний період програми з метою отримання змін сталого стану системи у просторі та часі.

ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ – це психологічна готовність фахівця до вирішення широкого кола виробничих завдань, здатність оперативно, швидко перебудовуватися в залежності від ситуації, оскільки найбільш

ефективним відповіддю людини на невизначеність і проблемність трудової ситуації є гнучкість поведінки, проявляється в його здатності вчасно змінювати стратегію або спосіб дій у відповідності з умовами праці, що змінюються. При цьому показником гнучкості є швидкість зміни стратегій в залежності від зміни ситуації.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК – це керований, сталий і відкритий процес зміни особистості в результаті освоєння і виконання професійної діяльності.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ВИКЛАДАЧА – це керований, сталий і відкритий процес зміни викладача в результаті освоєння і виконання дидактичних, наукових і організаційних видів професійної діяльності.

ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ – це документ, що відображає індивідуальну траєкторію навчання педагога, прийоми якісного перетворення – переходу від одного рівня до іншого.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ – сукупність знань, умінь, навичок, поведінки та дій, що свідчать про професійну підготовку, навченість, придатність людини до виконання професійних функцій.

РЕЗУЛЬТАТ – це ступінь досягнення мети.

РОЗВИТОК – процес змін сталого стану системи в просторі й часі. Це спрямований процес кількісних і якісних змін у структурі матеріальних об'єктів.

РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ – процес формування особистості як соціальної якості людини в результаті її соціалізації та виховання.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ВИКЛАДАЧА – властивість особистості, яка формується під час діяльності; це результат педагогічної та наукової діяльності, що передбачає найвищий рівень продуктивності праці.

САМООЦІНКА – 1) психологічне особистісне утворення, яке дає людині можливість оцінити свій фізичний і духовний стан, свої можливості, спрямованість, активність, суспільну значущість, свої відносини із зовнішнім

світом та іншими людьми; 2) судження людини про міру наявності в неї тих чи інших якостей, властивостей у співвідношенні їх із певним еталоном, зразком. Самооцінка – вияв оцінного ставлення людини до себе, є результатом, передусім, розумових операцій: аналізу, порівняння, синтезу.

САМОУПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧА – це прагнення людини до виявлення, усвідомлення та вдосконалення своїх особистісних якостей. Це процес становлення й інтеграції в науково-педагогічній діяльності особистісних, професійних якостей і здібностей, методологічних, методичних, дослідницьких знань і вмінь, це активне якісне перетворення викладачем свого внутрішнього світу, яке призводить до самоактуалізації та реалізації його творчого потенціалу.

СТРАТЕГІЯ – (дав.-гр. *στρατηγία*, страта тегів – ранг вищого керівника військових підрозділів, які мають марку, тег, прапор, знак та пов'язується з талантом управління стратега, полководця вищої страти) – мистецтво керівництва суспільною боротьбою, загальний для очільника і деталізований в процесі управління план певної діяльності з ведення цієї боротьби, який є незмінним у своїй основі охоплює тривалий період, та направлений на досягнення головної, складної цілі.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ – це комплекс віддалених у часі стратегічних цілей, які стосуються майбутнього університету, пов'язані з виділеними ділянками стратегічної діяльності закладу, а також завдань, пов'язаних із цілями, з визначеними критеріями і показниками, а також із особами (структурними підрозділами), які відповідають за їх впровадження у встановлений термін.

СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ – бажаний, намічений або передбачений стан університету.

СТРАТЕГІЧНА МЕТА – досягнення бажаного результату в далекій перспективі.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ – пріоритетні сфери розвитку університету (структурних підрозділів) у процесі досягнення стратегічної концепції.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ – цілі, які університет (структурний підрозділ) чи працівник мають намір досягнути в запланований період.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ – документ з планування на 1 -3 роки, який включає перелік основних напрямів діяльності, дій та ініціатив університету (стратегічних підрозділів) чи викладача, спрямованих на досягнення довгострокових цілей університету (стратегічних підрозділів) чи викладача.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ – комплексний постійний процес управління, налаштований на формулювання і впровадження результативних стратегій, які сприяють найвищому рівню взаєморозуміння організації та її оточення, а також досягненню стратегічних цілей.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ – максимальне використання потенціалу людей, що розвивається при досягненні суспільно значущих стратегічних цілей організації, в якій здійснюється їх трудова діяльність.

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧА – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

ФОРМАЛЬНА ОСВІТА – освіта, що призводить до присудження кваліфікації (кваліфікацій) у межах певного освітнього рівня (етапу, циклу) і здійснюється в закладах освіти.

ФУНКЦІЯ – означає виконання, діяльність, відображення.

ФУНКЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ – постійна (інваріантна) складова професійної діяльності, результативність реалізації якої забезпечується педагогічними засобами з урахуванням стану їх розробленості, особливостей функціонування навчальних закладів і рівня професіоналізму науково-педагогічних працівників.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ – стратегія структурних та / або функціональних підрозділів університету, з визначеними операційними процесами та планами, що передбачають приріст доданої вартості.

ЦИФРОВА ТЕХНОЛОГІЯ – це інноваційна технологія, яка використовує цифрову техніку та інформаційні системи; діяльність технічної, економічної та організаційної природи, яка має на меті впровадження цифрових пристроїв і цифрових систем у розвиток різних галузей держави.

ЯКІСТЬ – 1) сукупність характеристик навчального продукту, послуги, програми, курсу або закладу; 2) філософська категорія, що виражає невіддільну від буття і об'єкта його істотну визначеність, завдяки якій він є саме цим, а не іншим об'єктом.

ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом вищої освіти та/або договором про надання освітніх послуг.

ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – рівень організації освітнього процесу у закладі вищої освіти, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України: колективна монографія. У 2-х кн. / Г. В. Єльнікова, І. С. Лапшин, Л. П. Коробович та ін. ; НАПН України ; Ін-т проф.-техн. освіти. – Тернопіль : Крок, 2015. – 420 с.

2. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, Г. А. Полякова та ін. ; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 570 с.

3. Андрошук І. Загальна характеристика системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту Республіки Польщі та її структурних компонентів / І. Андрошук // Навчання і виховання обдарованої дитини: теорія та практика : збірник наукових праць / В. В. Камишин (голов. редактор) та ін. – 2018. – Вип. 1 (20). – с. 58 – 66.

4. Андрошук І. М. Інноваційна складова управління вмотивованістю персоналу навчального закладу в умовах регіональної децентралізації освіти та формування концепції Нової української школи : тези / І. М. Андрошук // Управління інноваційною освітньою діяльністю в регіоні в умовах децентралізації та формування концепції Нової школи. Хмельницький – Волинь – Рівне : матеріали міжрегіон. засідання кафедр менеджменту, присвяченого 10-річчю створення кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького ОІППО. – Хмельницький : ХОІППО, 2016. – С. 23 – 27.

5. Андрошук І. М. Компетентності викладачів та механізми їх розвитку в умовах кафедри менеджменту польського закладу вищої освіти. [Електронний ресурс] / І. М. Андрошук // Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою». – 2017. – № 2 (20). – URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v21

6. Андрощук І. М. Міжнародні програми, стажування, гранти – пріоритетна умова розвитку наукового потенціалу педагога в контексті євроінтеграційних змін / І. М. Андрощук // Реалії та перспективи євроінтеграційного розвитку післядипломної педагогічної освіти : матеріали XII Всеукр. наук.-метод. конф. (10 – 11 листопада 2016 р., м. Ужгород). – Ужгород, 2016. – С. 80 – 82.

7. Андрощук І. М. Наукові підходи до управління розвитком професійної компетентності вчителя-філолога в міжтестастаційний період / І. М. Андрощук // Оновлення змісту і форм діяльності науково-методичних установ в умовах сучасних перетворень і перспектив сталого розвитку України : темат. зб. праць / упоряд. : А. А. Волосюк, Т. А. Ніколайчук ; за заг. ред. В. В. Олійника. – Рівне : РОІППО, 2013. – С. 40 – 46.

8. Андрощук І. М. Перспективи участі науково-педагогічних працівників у міжнародній грантовій програмі Жан Моне / І. М. Андрощук // Інноваційні проекти у Новій українській школі : матеріали Міжнарод. освіт. форуму. (19 – 23 вересня 2016 р., м. Одеса). – Одеса, 2016. – С. 50 – 53.

9. Андрощук І. Позитивний досвід управління професійним розвитком викладачів університетів Республіки Польщі / І. Андрощук // Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2015. – Вип. 84. – С. 190 – 195.

10. Андрощук І. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі в контексті загального розвитку особистості / І. Андрощук // Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2015. – Вип. 87. – С. 106 – 111.

11. Андрощук І. М. Самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти у системі відкритої освіти / І. Андрощук // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка : науковий журнал. Педагогічні науки.

науки / [гол. ред. П. Ю. Саух, відп. ред. Н. А. Сейко]. – Житомир : Вид-во Житомирського держ. ун-ту імені І. Франка, 2018. – Вип. 2 (93). – С. 13 – 21.

12. Андрощук І. Створення регіональної системи неперервної освіти педагога: управлінський аспект / І. М. Андрощук // Імідж сучасного педагога. – Полтава, 2014. – № 19 (149). – С. 18 – 22.

13. Андрощук І. М. Стратегії розвитку університетів Республіки Польщі / І. Андрощук // Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2017. – Вип. 90. – С. 125 – 128.

14. Андрощук І. Стратегії розвитку університетів Республіки Польщі в контексті управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту / І. Андрощук // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. – 2018. – № 1 (20). – С. 93 – 100.

15. Андрощук І. М. Сучасні вимоги до професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі / Андрощук І. // Вісник післядипломної освіти. – К., 2017. – Вип. 5 (34). – С. 9 – 17.

16. Андрощук І. М. Україно-польські стосунки в умовах глобалізації / І. М. Андрощук // Людина і суспільство: економічний та соціокультурний розвиток : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. – Рівне, 2016. – С. 20 – 22.

17. Андрощук І. Управління мотивацією професійного розвитку керівників ЗНЗ в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти / І. Андрощук // Часопис кафедри менеджменту та освітніх технологій. – Хмельницький, 2013. – № 5. – С. 25 – 28.

18. Андрощук І. М. Управління мотивацією професійного розвитку педагогів в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти / І. М. Андрощук // Педагогічний альманах : зб. наук. праць / ред. В. В. Кузьменко. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2013. – Вип. 20. – С. 183 – 188.

19. Андрощук І. Управління розвитком наукового потенціалу викладача в умовах діяльності кафедри / І. Андрощук // Проблеми освіти : наук. – метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2015. – Вип. 83. – С. 22 – 27.
20. Андрощук І. М. Управління розвитком професійної компетентності педагога в умовах випереджувальної освіти / І. М. Андрощук // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 2 (78). – С. 155 – 158.
21. Андрощук І. М. Шляхи і форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти / Андрощук І. // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2017. Вип. № 56 – 57 (109 – 110). С. 511 – 520.
22. Андрущенко В. П., Савельєв В. Л. Освітня політика (огляд порядку денного). – К.: «МП Леся». 2010. – 368 с.
23. Биков В. Інформаційні мережі відкритого навчального середовища / В. Биков, В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – №1 (12). – С. 54 – 63.
24. Боднар О. Головні концепти системи управління якістю вищої освіти // Теорія і методика професійної освіти. 2015. – Вип. 7. URL: <http://www.tmpe.profua.info> (дата звернення 17. 02. 2017)
25. Боднар О.С. Адаптивне управління кафедрою на основі дистрибутивного лідерства / О.Боднар / *Studia Zarządzania i Finansów. Kreatywność i innowacyjność w zarządzaniu – egzemplifikacje teoretyczne i empiryczne* // Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu/ Poznań, 2016. – №10. – s. 115 – 124.
26. Боднар О. Організаційні механізми експертної підготовки працівників управлінських структур у закладах післядипломної педагогічної освіти / Боднар О. Алілуйко С. // Теорія і методика професійної освіти. 2015. – Вип. 6. URL: <http://www.tmpe.profua.info/> (дата звернення 2.02.2017).

27. Боднар О.С. Технології оцінювання якості освіти // Якість університетської освіти: актуальні питання теорії і практики : кол. монографія / за ред. В. Я. Брича, А. В. Вихруща. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – 520 с. – с. 145 – 188.
28. Бойц Р. Поради викладачам початківцям : практ. посіб. / Р. Бойц. – К. : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2005. – 448 с.
29. Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : монографія / Т. А. Борова. – Х. : Компанія СМІТ, 2011. – 381 с.
30. Василюк А. В. Реформи шкільної освіти в Польщі: історія й сучасність : монографія / А. В. Василюк ; Ніжинський державний університет ім. Миколи Гоголя. – Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2007. – 340 с.
31. Василюк А. В. Тенденції реформування шкільної освіти Польщі (XX-початок XXI ст.) : автореф. дис. ... док. пед. наук. спец. 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки / А. В. Василюк ; Тернопільський державний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. – Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2011. – 40 с.
32. Воляннюк Н. Психологія професійного становлення тренера : монографія / Н. Воляннюк.– Луцьк : Волинська обласна друкарня, 2006. – 444 с.
33. Галус О. М. Педагогічне управління адаптацією майбутніх учителів у системі ступеневої освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 – теорія та методика управління освітою / О. М. Галус ; Держ. вищий навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти» АПН України. – К., 2009. – 44 с.
34. Галус О. М. Професійна адаптація студентів в умовах ступеневого педагогічного ВНЗ : монографія / О. М. Галус. – Хмельницький : ХГПА, 2007. – 473 с.

35. Глосарій основних термінів професійної освіти / упоряд. Т. М. Десятов ; за заг. ред. Н. Г. Ничкало. – К. : АртЕк, 2009. – 192 с.
36. Грішнова О. А. Розвиток вищої освіти в Україні: тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення / О. А. Грішнова // Вища школа. – 2001. – № 2 – 3. – С. 22 – 33.
37. Гуржій А. М. Інноваційна діяльність в Україні : [монографія] / А. М. Гуржій, Ю. В. Каракай ; М-во освіти і науки України, Укр. ін-т наук.-техн. і екон. інформації. – К. : [б. в.], 2006. – 152 с.
38. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / (Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.); за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2012. – 72 с.
39. Дистанційне навчання в післядипломній педагогічній освіті (в схемах і таблицях) / [Олійник В. В., Гравіт В. О., Антощук С. В. та ін.]; за заг. ред. В. В. Олійника. – К.: Міленіум, 2003. – 76 с.
40. Діденко Н. Г. Розвиток діалогу і партнерства між європейськими освітніми структурами у забезпеченні якості вищої освіти / Н. Г. Діденко // Проблеми сучасної педагогічної освіти : [зб. ст.]. – Серія «Педагогіка і психологія». – Вип. 13. – Ч. 2 / РВНЗ «Крим. гуманіт. ун-т» ; [редкол.: О. В. Глузман та ін.; відп. за вип. М. Я. Ігнатенко]. – Ялта : [Б. в.], 2007. – С. 49 – 55.
41. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций : учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., исправ. – К. : МАУП, 2002. – 192 с.
42. Дмитренко Г. А. Вступ до спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» : опорний конспект лекцій / Г. А. Дмитренко, В. М. Колпаков, Н. Г. Протасова. – К. : МАУП, 2006. – 80 с.
43. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової л-ри, 2011. – 439 с.

44. Драч І. І. Професійна компетентність викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. / І. І. Драч ; НАПН України, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». – К., 2012. – 68 с.

45. Драч І. І. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади : монографія / І. І. Драч. – К. : «Дорадо-друк», 2013. – 456 с.

46. Драч І. І. Управління професійною підготовкою майбутніх фахівців на засадах компетентнісного підходу : навч.-метод. посіб. для студ. освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» з напрямів підготовки «Управління навчальним закладом» та «Педагогіка вищої школи» : у 2-х ч. / І. І. Драч; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». – К., 2013 – Ч. 1.– 72 с.

47. Драч І. І. Управління професійною підготовкою майбутніх фахівців на засадах компетентнісного підходу : навч.-метод. посіб. для студ. освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» з напрямів підготовки «Управління навчальним закладом» та «Педагогіка вищої школи»: у 2-х ч. / І. І. Драч; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». – К., 2013 – Ч. 2. – 52 с.

48. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України ; голов. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1440 с.

49. Завалевський Ю. Деякі аспекти формування основ професіоналізму вчителя / Ю. Завалевський // Рідна школа. – 2013.– № 6. – С. 17 – 19.

50. Завалевський Ю. Теоретико-методичні засади формування вчителя як конкурентноспроможного фахівця в процесі інноваційної діяльності : автореф. дис. ... доктора пед. наук. спец. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / Ю. І. Завалевський ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди (Харків). – Х. : ХНПУ імені Г.С.Сковороди, 2015. – 40 с.

51. Завгородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Завгородній, Г. Л. Вознюк ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – 3-є вид., допов. та перероб. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. – 843 с.

52. Запровадження та використання болонських інструментів прозорості в європейському просторі вищої освіти / Ю. Бобало [та ін.] // Вища школа. – 2014. – № 1. – С. 19 – 31.

53. Зданевич Л. В. Теоретичні і методичні основи професійної підготовки майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів до роботи з дезадаптованими дітьми : автореф. дис. ... доктора пед.наук. спец.13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / Л. В. Зданевич ; Житомирський державний університет імені Івана Франка . – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 41 с.

54. Зязюн, І. А. Педагогічна майстерність : підруч. для студ. вищ. пед. навч. закл. / [І.А. Зязюн, Л.В. Крамущенко, І.Ф. Кривонос та ін.]; за ред. І. А. Зязюна. – [3-тє вид., допов. і перероб.]. – К. : СПД Богданова А. М., 2008. – 376 с.

55. Зязюн, І. А. Педагогічна майстерність : хрестоматія : навч. посіб. для студ. вищ. пед. навч. закл. / [упоряд.: І. А. Зязюн, Н. Г. Базилевич, Т. Г. Дмитренко та ін.; за ред. І. А. Зязюна]. – К. : СПД Богданова А.М., 2008. – 462 с.

56. Камишин В. В. Системна індивідуалізація процесів професійної підготовки авіаційних операторів / В. В. Камишин // Науковий вісник Херсонської державної морської академії. – 2013. – № 1. – С. 76 – 83.

57. Кириченко М. О. Зарубіжний досвід високорозвинених країн з сталим розвитком інформаційно-інноваційного суспільства в умовах трансформації сучасної цивілізації / М. О. Кириченко // Актуальні проблеми філософії та соціології. – Одеса : Ред.-вид. відділ НДЧ Нац. ун-ту «Одеська юридична академія», 2017. – № 17. – С. 51 – 54.

58. Кириченко М.О. Інформатизація як фактор оптимізації ідеології інформаційного суспільства та забезпечення його сталого розвитку / М. О. Кириченко // *Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty społeczne, ekonomiczne i humanitarne.* – Польща, Ополе, 2017. – С. 149 – 156.
59. Кириченко М. О. Стратегічна траєкторія системної модернізації освіти в контексті підвищення її якості / М. О. Кириченко, Г. А. Дмитренко // *ScienceRise «Педагогічна освіта».* – 2016. – № 4/5 (21). – С. 35 – 43.
60. Кириченко М. О. Формування цінностей мережево-онлайнової культури в дискурсивному просторі віртуальної реальності / М. О. Кириченко // *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. ; М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова.* – Київ, 2017. – Вип. 121 (6). – С. 123 – 127.
61. Клепко С. Інтеграція і поліморфізм знання у вищій освіті. Частина II. // *Філософія освіти.* – 2006ю -№1(3). – С. 13 – 23.
62. Клокар Н. І. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу : монографія / Н. І. Клокар. – Київ: ТОВ «Ніка – Прінт», 2010. – 528.
63. Клокар Н.І. Інституційний розвиток та професійний розвиток персоналу закладу післядипломної педагогічної освіти : навч- метод комплекс. – Біла Церква : КОПОПК.– 2008.– 666 с.
64. Клокар Н. І. Теоретико-методологічні засади управління професійним розвитком педагогічних кадрів регіону / Н. І. Клокар // *Витоки.* – 2012. – №1(10). – С. 60 – 64.
65. Клокар Н. І. Теорія і практика моніторингового супроводу професійного розвитку педагогічних та управлінських кадрів регіону / Н. І. Клокар // *Післядипломна освіта в Україні.–2016.* – №1. – С. 91 – 95.

66. Колосова Л. М. Управління професійним розвитком методистів науково-методичних установ в регіональній безперервній педагогічній освіті : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Л. М. Колосова ; Університет менеджменту освіти. – К., 2013.
67. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : навч. посіб. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко – 2-ге вид., перероб. і доп. – К., 2005. – 747 с.
68. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособ. / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 712 с.
69. Коноплицький В. А. Економічний словник: тлумачно-термінологічний / В. А. Коноплицький, Г. І. Філіна. - К. : КНТ, 2007. – 579 с.
70. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – К. : Юридична практика, 2006. – 512 с.
71. Концептуальні засади підвищення кваліфікації керівних кадрів професійно-технічних навчальних закладів за очно-дистанційною формою навчання / [В. В. Олійник, В. Ю. Биков, В. О. Гравіт та ін.] ; за заг. ред. В. В. Олійника. – К. : ЦППО, 2007. – 96 с.
72. Концепція освіти дорослих в Україні / укл. Л. Б. Лук'янова. – Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2011. – 24 с.
73. Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015 – 2025 рр. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/8662> (дата звернення: 03. 02. 2017).
74. Концепція розвитку національного Східноєвропейського університету імені Лесі Українки на 2012 – 2022 рр. URL: https://eenu.edu.ua/sites/default/files/Files/strategiya_univera_2020.pdf (дата звернення: 03. 02. 2017).
75. Коробко Н. В. Професійна мобільність в педагогічній науці // Нові технології навчання : наук.-метод. зб. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2013. – Вип. 77.

76. Кремень В. Г. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму : монографія / В. Г. Кремень, В. В. Ільїн. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 368 с.
77. Кремень В. Г. Філософія управління : підручник / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – Київ : Знання України, 2007. – 356 с.
78. Кремень В. Г. Якісна освіта і нові вимоги часу // Педагогічна і психологічна науки в Україні. – Т 1. Теорія та історія педагогіки. – К.: Педагогічна думка, 2007.
79. Лутай В. С. Філософія сучасної освіти. – Київ: Центр «Магістр-S» творча спілка вчителів України, 1996. – 136 с.
80. Маліцький Б. А. Сучасний стан наукової сфери України та нова стратегічна доктрина її розвитку / Б. А. Маліцький // Наука та наукознавство. – 2006. – № 2. – С. 16 – 32.
81. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / Маслов В. І. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
82. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. – К. : УПКККО, 1996. – 88 с.
83. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підруч. для студ. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 319 с.
84. Маслов В. Закономірності наукового управління навчальними закладами / В. Маслов, В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – №2 (13). – С. 38 – 41.
85. Модернізація системи вищої освіти: соціальна цінність і вартість для України : монографія / М. Михальченко, В. Андрущенко, О. Бульвінська та ін. – К., 2007. – 257 с. – (Серія «Модернізація вищої освіти: світоглядно-педагогічні проблеми»).

86. Мокін, Б. І. Приклад побудови освітньої і наукової стратегій розвитку технічного університету в контексті європейської інтеграції України / Б. І. Мокін // Педагогіка і психологія. – 2015. – № 4. – С. 30 – 37.

87. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / за заг. ред. Локшиної. – К. : К.І.С., 2014. – 128 с.

88. Мурашко К. Розкриття поняття «особистісний потенціал» і його психологічної структури. URL: http://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/2010_7/st18.pdf (дата звернення: 01. 06. 2017).

89. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2008. – 435 с.

90. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.

91. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія / В. І. Маслов, О. С. Боднар, К. В. Горащ. – Тернопіль : Крок, 2012. – 320 с.

92. Наукові основи управління школою : навч. посіб. для директорів шкіл та факультетів підготовки і підвищення кваліфікації організаторів народної освіти / під ред. Г. Єльнікової. – Харків. : ХДПІ, 1991. – 170 с.

93. Науково-методичні основи модернізації освітньої діяльності у вищих навчальних закладах післядипломної педагогічної освіти: навч. посіб. / В. В. Олійник, В. О. Гравіт, Л. Л. Ляхоцька [та ін.] ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2014. – 302 с.

94. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад. : І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш й ін.; за ред. Д. Табачника і В. Кременя. – К.: ТОВ «Видавничий дым «Плеяди», 2011. – 100 с.

95. Ніколаєнко С. М. Освіта – джерело економічного зростання та соціального прогресу / С. М. Ніколаєнко // Професійно-технічна освіта. – 2007. – № 2. – С. 5 – 8.

96. Національна доктрина розвитку освіти в Україні // Освіта України. – 2002. – №33. – С. 4 – 6.

97. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки. URL: http://meduniv.lviv.ua/files/info/nats_strategia.pdf (дата звернення: 04. 03. 2017).

98. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад.: В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий та ін. ; за ред. В. Г. Кременя. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. – 100 с.

99. Ничкало Н. Г. Професійний розвиток особистості: концептуальні засади і перспективи досліджень / Н. Г. Ничкало // Педагогіка і психологія. – 2015. – №1 (86). – С. 5 – 13.

100. Ничкало Н. Г. Професійний розвиток особистості у контексті неперервності / Н. Г. Ничкало // Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів : зб. наук. статей / [за ред. В. Г. Кременя, М. Ф. Дмитриченка, Н. Г. Ничкало ; уклад.: М. В. Артюшина, В. НТУ «КПІ». – Київ, 2015. – С. 12 – 23.

101. Ніколаєнко С. М. Вимоги до підготовки управлінських кадрів для вищої школи у контексті інноваційного розвитку освіти України / С. М. Ніколаєнко // Розвиток сучасної освіти: терія, практика, інновації : зб. матеріалів міжнар.наук.-практ. конф. (23 – 24 лютого 2017 р., м. Київ). – К. : Міленіум, 2017. – С. 4 – 5.

102. Ніколаєнко С. М. Рейтингові системи – складові національного моніторингу якості вищої освіти / С. М. Ніколаєнко // Вища школа. – 2007. – №4. – С. 3 – 14.

103. Олійник В. В. Відкрита післядипломна педагогічна освіта і дистанційне навчання в запитаннях і відповідях : наук.-метод. посіб. / В. В. Олійник; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К.: «А. С. К.», 2013. – 312 с.

104. Олійник В. В. Відкрита післядипломна педагогічна освіта: нові моделі та форми професійного розвитку / Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози : кол. монографія / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2017. – 248 с.

105. Олійник В. В. Відкрита післядипломна педагогічна освіта: стан та перспективи розвитку / В. В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. – 2017. – № 1. – С. 3 – 11.

106. Олійник В. В. Впровадження нових освітніх технологій у закладах післядипломної педагогічної освіти / В. В. Олійник. // Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти : педагогічна майстерність, творчість, технології : зб. наук. праць / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. – Харків : НТУ «ХПІ», 2007. – С. 432 – 438.

107. Олійник В. Деякі проблеми підготовки керівника професіонала / В. Олійник. // Директор школи. ліцею, гімназії. – 2009.– № 1.– С. 73 – 76.

108. Олійник В. В. Дистанційна освіта за кордоном та в Україні: стислий аналітичний огляд / В. В. Олійник. – К. : ЦППО, 2001. – 48 с.

109. Олійник В. В. Індивідуалізація освітнього процесу в системі післядипломної освіти на новому етапі розвитку української школи / В. В. Олійник // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» ; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. – Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2017. – Вип. 3(32). – 156 с. – (Серія «Педагогічні науки»).

110. Олійник В. В. Концепція дистанційного навчання в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників / В. В. Олійник. – К. : ЦППО, 1999. – 14 с.

111. Олійник В. В. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст : кол. монографія / О. Л. Ануфрієва,

Т. І. Бурлаєнко, Г. А. Дмитренко [та ін.] ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. – Луцьк : Вежа-Друк, 2017. – 412 с.

112. Олійник В. В. Менеджмент розвитку фахового зростання педагогічних працівників профтехосвіти в сучасних умовах / В. В. Олійник : НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2009. – 112 с.

113. Олійник В. В. Модернізація системи післядипломної педагогічної освіти України в умовах змін / В. В. Олійник. // Післядипломна педагогічна освіта: європейські орієнтири та регіональні пріоритети: тези міжн. наук.-практ. конф. (10 – 11 вересня 2009 р., м. Біла Церква.) / за наук. ред. В. В. Олійника, Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар, Л. І. Даниленко. – Біла Церква: КОПОППК, 2009. – С. 20 – 22.

114. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія / В. В. Олійник. – К. : Міленіум, 2003. – 594 с.

115. Олійник В. В. Організація дистанційного навчання в післядипломній педагогічній освіті : організаційно-педагогічне дослідження / В. В. Олійник. – К. : ЦППО, 2001. – 52 с.

116. Олійник В. В. Основи дистанційного навчання в післядипломній педагогічній освіті / В. В. Олійник. – К.: ЦППО, 2001. – 43 с.

117. Олійник В. В. Підготовка управлінської еліти в умовах формування нової демократичної моделі управління / В. В. Олійник // Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education». – 2015. – Т. 9, № 5(14). – С. 4 – 12.

118. Олійник В. Післядипломна педагогічна освіта в контексті глобальних цивілізаційних змін / В. Олійник, О. Отич // Вища освіта України в умовах глобалізації суспільства : монографія / редкол. Горяна Л. Г., Терентьєва Н. О.; за наук. ред. М. Б. Євтуха. – К. : Агроосвіта, 2015. – 300 с. – С. 9 – 30.

119. Олійник В. В. Професійне удосконалення науково-педагогічних працівників : проблеми та шляхи вирішення / В. В. Олійник // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. праць. Вип. 27 (31) : в 3-х ч. / за ред. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО, О. Г. РОМАНОВСЬКОГО. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – Ч. 1. – С. 109 – 120.

120. Олійник В. В. Реформування післядипломної освіти педагогічних кадрів в Україні / В. В. Олійник // Edukacja dla przyszłości w perspektywie orientacji na rynek pracy, DEBATY, SZKICE, REFLEKSJE POLSKO-UKRAIŃSKIE. Bydgoszcz, 2017. – С. 404 – 416.

121. Олійник В. В. Управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічної освіти : наук.-метод. посіб. / В. В. Олійник. – К. : ЦППО, 2002. – 185 с.

122. Олійник В. В. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу : навч.-метод. посіб. / В. Олійник, Л. Сергеева – К. : АртЕк, 2010. – 176 с.

123. Освіта для сучасності = Edukacja dla współczesności : зб. наук. пр. : у 2 т. / Мін-во освіти і науки України, НАПН України, НПУ імені М. П. Драгоманова, Комітет педагогічних наук Польської академії наук, Наукове товариство «Польща–Україна», Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Асоц. ректорів пед. ун-тів Європи ; редкол. : В. Г. Кремень (голова), В. П. Андрущенко, Н. Г. Ничкало Ф. Шльосек (заст. голови) ; Л. Лук'янова, Л. Макаренко, О. Падалка [та ін.]. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. – Т. 1. – 662 с.

124. Освіта для сучасності = Edukacja dla współczesności : зб. наук. пр. : у 2 т. / Мін-во освіти і науки України, НАПН України, НПУ імені М. П. Драгоманова, Комітет педагогічних наук Польської академії наук, Наукове товариство «Польща–Україна», Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Асоц. ректорів пед. ун-тів Європи ; редкол. : В. Г. Кремень (голова), В. П. Андрущенко, Н. Г. Ничкало,

Ф. Шльосек (заст. голови) ; Л. Лук'янова, Л. Макаренко, О. Падалка [та ін.] (члени редколегії). – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. – Т. 2. – 518 с.

125. Освіта дорослих : теоретичні і методологічні засади : монографія / [Л.Б. Лук'янова , Л.Є. Сігаєва, О.В. Аніщенко та ін.]. – К. : Пед. думка, 2012. – 272 с.

126. Отич О. Інноватика школи / О. Отич. // Учитель ХХІ століття: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за участю провідних науковців Національної академії педагогічних наук України і практичних працівників галузі освіти / І. Зязюн // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2011. – № 2. – С. 16 – 23.

127. Павловський Кшиштоф. Трансформації вищої освіти в ХХІ столітті: польський погляд : монографія / Кшиштоф Павловський. – Київ : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджменту освіти в Україні», 2005. – 230 с.

128. Педагогічна майстерність виклики ХХІ століття : портфоліо кафедри педагогічної майстерності / упоряд. В. В. Зелюк, Н. І. Білик, Т. А. Устименко ; ПОІППО ім. М. Остроградського. – Полтава : ТОВ «АСМІ», 2013. – 468 с.

129. Педагогічний словник / за ред. М. Д. Ярмаченка. – К. : Пед. Думка, 2001. – 514 с.

130. Педагогічна і психологічна науки в Україні : зб. наук. праць : в 5 т. / АПН України / М.Б. Євтух (відп.ред.) – К. : Педагогічна думка, 2012. – 392 с.

131. Пехота О. М. та ін. Андрагогічні проблеми у підготовці викладачів для системи післядипломної освіти / Пехота О. М., Пуцов В. І., Набока Л. Я., Старєва А. М. – К., 2006. – 96 с.

132. Підвищення кваліфікації керівних кадрів професійно-технічних навчальних закладів за дистанційною формою навчання : варіативний навч.-

метод. комплекс / [В. В. Олійник, В. Ю. Биков, В. О. Гравіт та ін.] ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2008. – 160 с.

133. Підвищення кваліфікації керівників освіти за дистанційною формою навчання / [В. В. Олійник, В. Ю. Биков, В. О. Гравіт та ін.]; за заг. ред. В. В. Олійника. – К.: Логос, 2006. – 408 с.

134. Підготовка викладачів вищої школи: інформаційні технології у педагогічній діяльності : навч.-метод. посіб. / Т. І. Коваль, С. О. Сисоєва, Л. П. Сущенко. – К. : Вид. центр КНЛУ, 2009. – 380 с.

135. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посіб. / [ред. Л. І. Даниленко]. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с.

136. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. / [А. І. Чміль, В. І. Маслов, Г. А. Дмитренко та ін.]; під ред. А. І. Чміля. – К.: Логос, 2006. – 128 с.

137. План. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 01.06.2017).

138. Положення про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 1999 р. N 309 (309 - 99). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254-2010-%D0%BF> (дата звернення 10.03.2017).

139. Положення про організацію очно-дистанційного підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів у Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти / за заг. ред. В. В. Олійника. – К. : ЦППО, 2005. – 16 с.

140. Про вищу освіту : Закон України редакція від 25.07.2018, підстава 2443-VIII № 1556-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 01.06.2017).

141. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня

2000 року № 1602-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 04. 03. 2017).

142. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 із змінами і доповненнями, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 року №1089. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP140385.html (дата звернення: 04. 03. 2017).

143. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : Наказ Мінекономіки від 04.12.2006 № 367. URL: http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable_article?art_id=92217 (дата звернення: 04. 03. 2017).

144. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 року N 224. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME02121.html (дата звернення: 04. 03. 2017).

145. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (дата звернення: 04. 03. 2017).

146. Про затвердження Порядку присудження наукових ступенів: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року №567. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/567-2013-%D0%BF> (дата звернення: 04. 03. 2017).

147. Про затвердження Порядку присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам : Наказ Міністерства освіти і науки

України від 14.01.2016 № 13. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0183-16> (дата звернення: 04. 03. 2017).

148. Про заходи щодо визначення і реалізації проєктів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку : Указ Президента України від 8 вересня 2010 року №895/2010. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895/2010> (дата звернення: 04.03.2017).

149. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України редакція від 11. 10. 2017, підстава 2148-VIII № 848-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 01. 06. 2017).

150. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#n10> (дата звернення: 04. 03. 2017).

151. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради. – 2017. – № 38/39. – Ст. 380.

152. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 05.12.2012 № 3715-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 19-20. – Ст. 166.

153. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 04. 03. 2017).

154. Проблеми освіти у Польщі та в Україні в контексті процесів глобалізації та євроінтеграції : зб. матеріалів Міжнарод. науково-практ. конф. (22-24 квіт. 2009р., м. Київ – Житомир) / за ред. В. Кременя, Т. Левовицького, С. Сисоєвої. – К. : КІМ, 2009. – 800 с.

155. Програма. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 01. 06. 2017).

156. Професійна освіта : словник : навч. посіб. / уклад. С. У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало. – К. : Вища шк., 2000.

157. Професійна програма розвитку. Вікіпедія. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/17/statti/vodolazska.ht (дата звернення: 01.06.2017).

158. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / А. П. Рачинський ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2009. – 315 с.

159. Рашкевич Ю. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти : монографія / Ю. Рашкевич. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 168 с.

160. Реалізація європейського досвіду компетентнісного підходу у вищій школі України: матеріали методологічного семінару. – К.: Педагогічна думка, 2009. – 360 с.

161. Розпорядження в справі умов оплати праці та інших виплат, пов'язаних із роботою працівників, які працюють у державних університетах : § 22 // Dz. U. Z 2006 r. Nr 251, poz. 1852.

162. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія / З. В. Рябова. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 268 с.

163. Рябова З. В. Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу : монографія / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна [та ін.]. – К. : ТОВ «Альфа-Реклама», 2014. – 338 с.

164. Рябова З. В. Якість освіти в навчальному закладі / Г. Ю. Кравченко, З. В. Рябова. – Х. : Ранок, 2013. – 176 с.

165. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

166. Сергеева Л. М. Інституції професійно-технічної освіти країн Європейського Союзу / Л.М. Сергеева – К. : «АртЕк», 2012. – 118 с.

167. Сергеева Л. М. Лідерство : навч. посіб. /Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей. ; [за наук. ред. Л. М. Сергеевої]. – Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. – 296 с.

168. Сергеева Л.М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом : навч.-метод. посіб. / Л.М. Сергеева – К. : АртЕк, 2011. – 176 с.

169. Сергеева Л.М. Моніторинг фахового успіху випускників професійних навчальних закладів : навч.-метод. посіб. / [Л. М. Сергеева, Г. Г. Русанов, І.В. Ілько] ; за ред. Л.М. Сергеевої. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : «Арт Економі», 2011. – 96 с.

170. Сергеева Л. М. Практикум педагогічної майстерності : навч.-метод. посіб. / [Л.М. Сергеева, А.О. Молчанова, О.В. Пащенко] / за ред. В. В. Олійника. – вид. 2-ге, перероб.і доп., – К. : «Арт Економі», 2011. – 186 с.

171. Сергеева Л. Теорія управління розвитком ПТНЗ на основі потреб регіонального ринку праці : монографія / Л. М. Сергеева ; за ред. В. В. Олійника. – Херсон : Айлант, 2012. – 244 с.

172. Сергеева Л. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади : навч. посіб. / Л. М. Сергеева та ін. – К. : Ліра-К, 2017. – 124 с.

173. Сергеева Л. М. Якісна професійно-технічна освіта – соціально вразливій молоді : навч.-метод. посіб. / Л. М. Сергеева, Н. З. Софій ; за ред. Л. М. Сергеевої. – Київ : «АртЕкономі», 2012. – 168 с.

174. Сидоренко В. В. Формальні і функціональні вияви керування : дис. ... канд. філол. наук / В. В. Сидоренко; ДОННУ. – Донецьк, 2007. – 230 с.

175. Сидоренко В. В. Формальні і функціональні вияви керування : автореф. дис. ... канд. філол. наук / В. В. Сидоренко; ДОННУ. – Донецьк, 2007. – 22 с.

176. Сидоренко В. В. Теоретичні і методичні засади розвитку педагогічної майстерності вчителя української мови і літератури в системі післядипломної освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / В. В. Сидоренко ; ШООД АПН України. – Київ, 2013. – 45 с.

177. Сисоєва, С. Наукові ступені в галузі науки: міжнародна практика / Світлана Сисоєва // Рідна шк. – 2016. – № 11/12. – С. 18 – 23.

178. Сисоєва С. О. Педагогічний експеримент у наукових дослідженнях неперервної професійної освіти : навч.-метод. посіб. / С. О. Сисоєва, Т. Є. Кристопчук. – Луцьк : ВАТ «Волинська обласна друкарня», 2009. – 460 с.

179. Сисоєва С. Принципи розвитку неперервної освіти в умовах полікультурного глобалізованого світу / С. Сисоєва // Шлях освіти . – 2009. – № 2. – С. 2 – 6.

180. Сисоєва С. Створення Національної системи кваліфікацій – проблема загальнонаціонального рівня / С. Сисоєва // Рідна школа. – 2010. – № 6. – С. 7 – 13.

181. Сіданіч І. Л. Духовно-моральна компетентність як провідне завдання педагогічного менеджменту в університеті / І. Л. Сіданіч // Ціннісні орієнтації в управлінні процесом підготовки фахівців педагогіки вищої школи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (25-26 жовт. 2016 р., м. Кам'янець-Подільський) / ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка ; [голов. ред. І. М. Конет ; редкол.: І. О. Кучинська та ін.]. – Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2016. – С. 18 – 23.

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

183. Снісаренко О .С. Від інноваційних форм до творчого наукового середовища / О. С. Снісаренко, О. Л. Ануфрієва // Нові технології навчання : наук.- метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2014. – Вип. 80.

184. Снісаренко О .С. Організація впровадження наукових результатів – головна умова ефективної підготовки молодих науковців / О. Л. Ануфрієва, О. С. Снісаренко // Проблеми освіти : наук.-метод. зб. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2013. –Вип. 76. – с. 102 – 107.

185. Сорочан, Т. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення / Т. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. – К. : Університет менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України, 2004. – С. 13 – 16.

186. Сорочан, Т. Безперервна освіта педагогів : управлінський аспект / Т. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. – 2010. – № 2. – С. 73 – 75.

187. Сорочан, Т. Модель професійного розвитку педагогічних працівників ЗНЗ у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня / Т. Сорочан // Шлях освіти. – 2008. – № 2. – С. 11 – 15.

188. Сорочан, Т. Професіоналізм педагога в контексті післядипломної освіти / Т. Сорочан // Методист. Шкільний світ. – 2012. – № 5. – С. 57 – 61.

189. Сорочан, Т. Учитель нової школи: підготовка тренерів для навчання вчителів Нової української школи / Т. Сорочан // Управління освітою. – 2018. – № 3. – С. 20 – 27.

190. Стратегічний менеджмент і транснаціональні корпорації: навч. посіб. / Радько фон Шульц М. М., Михайловська О. В., Гумен-Радько фон Шульц В. А. [та ін.] ; за ред. Гумен-Радько фон Шульц В. А. ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці : [б. в.], 2011. – 237 с.

191. Стратегічний план розвитку Житомирського державного університету імені Івана Франка на 2013 – 2018 рр.

URL: https://zu.edu.ua/offic/st_plan_rozvyunku_2018.pdf (дата звернення: 03. 02 2017).

192. Стратегічний план розвитку Університету [Київського національного університету імені Тараса Шевченка] на період 2018-2025 року. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/official/Development-strategic-plan.pdf> (дата звернення: 03. 02. 2017).

193. Стратегія. Вікіпедія.: URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 01. 06. 2017).

194. Стратегія (Програма) розвитку Київського університету імені Бориса Грінченка на 2018-2022 рр. URL: file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F/Downloads/bgku_development_strategy_2018-2022.pdf (дата звернення: 03. 02. 2017).

195. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. URL: http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf (дата звернення: 04. 03. 2017).

196. Стратегія розвитку Національної академії педагогічних наук України на 2016-2022 роки. URL: <http://naps.gov.ua/ua/press/announcements/942/> (дата звернення: 03. 02. 2017).

197. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів : мат. Парламентських слухань у Верховній Раді України 17 червня 2009 року / за заг. ред. І. В. Полохала. – К. : Парламентське видавництво, 2009. – 629 с.

198. Сущенко Т. І. Модернізація професійної підготовки викладачів вищої школи в умовах магістратури / Т. І. Сущенко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2016. – Вип. 47 (100). – С. 354 – 362.

199. Сущенко Т. І. Культурологічна парадигма інтеграції магістерської підготовки викладачів вищої школи в Європейський простір / Т. І. Сущенко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2016. – Вип. 51 (104). – С. 526 – 533.

200. Сущенко Т. І. Педагогічний процес, стимулюючий магістерську підготовку викладачів ВНЗ / Т.І. Сущенко // Теорія і практика управління соціальними системами / Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків : НТУ «ХП», 2016. – № 4. – С. 13 – 25.

201. Сущенко Т. І. Професійно-управлінська культура викладача – ознака його успішної педагогічної діяльності / Т.І. Сущенко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2017. Вип. № 56 (109)–57(110). – С. 400 – 408.

202. Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу : монографія / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна [та ін.]. – К. : ТОВ «Альфа-Реклама», 2014. – 338 с.

203. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія / Г. В. Єльнікова, О. І. Зайченко, В. І. Маслов та ін.; за ред. Г. В. Єльнікової. – Київ – Чернівці : Кн.–ХХІ, 2010. – 460 с.

204. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / авт. кол.: Є. Р. Чернишова, Н. В. Гузій, В. П. Ляхоцький [та ін.]; за наук. ред. Є. Р. Чернишової; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менедж. освіти». – К. : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. – 230 с.

205. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. / Г. М. Тимошко. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2011 – 248 с.
206. Тимошко Г. М. Професійна компетентність у контексті формування позитивного іміджу викладача вищого навчального закладу. Матеріали науково-практичної конференції «П'яті Фльорівські читання». – Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2017. – С. 77 – 82
207. Тимошко Г. М. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Педагогічні науки / Чернігівський національний педагогічний університет імені Т. Г. Шевченка ; гол. ред. Носко М. О. – 2017. – Випуск 142. – С. 175 – 181.
208. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-те вид., переробл. і доповн. – К. : Алерта, 2015. – 492 с.
209. Androshchuk Iryna MODERN REQUIREMENTS TO THE TEACHERS OF THE MANAGEMENT DEPARTMENTS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC OF POLAND / I. Androshchuk // European Science. Scientific journal // Europska Veda Vedecky casopis. – Podhajska 2018. – Rocnik 2. – 2/2018/ – S. 41 – 46.
210. Antonowicz D., Przyszłość uniwersytetu, jego kształtu, funkcji i wzoró działania, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr1/21.
211. Antonowicz D., Uniwersytet przyszłości – modele polityki i wyzwania. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2005.
212. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 69.
213. Badanie. Dojrzewanie. Rozwój. Odrębność metodologiczna a dyscyplinarność dabej dziedziny wiedzy/ (red. Franciszek Szlosek). – Instytut Pedagogiki Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w

Warszawie, Instytut Technologii Eksploatacji – PIB w Radomiu. Warszawa – Radom, 2016. – 374 s.

214. Balcerak A., Kształcenie zorientowane nastudenta – sceptycznie o metaforze „student klientem”, [w:] Stalewski T (red.), Jakość kształcenia na kierunku zarządzania i marketing. Problemy, badania, rozwiązania, Difin, Warszawa, 2005.

215. Bartz B., Międzynarodowa certyfikacja jakości kształcenia, Wydawnictwo Naukowe Novum sp. z o.o., Płock, 2000.

216. Becker-Pestka D., Kołodziej J., Pujer K. Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki. URL: <https://www.google.com.ua/search?q=Becker-Pestka+D.%2C+Ko%20odziej+J.%2C+Pujer+K.+Rozw%C3%B3j+osobisty+i+zawodowy%2F+Wybrane+problemy+teorii+i+praktyki&aq=1> (дата звернення: 07.03.2017).

217. Bodnar O. The administrative decision in management of analytical and expert activity in the region. // Studia Zarządzania i Finansów. Zarządzanie strategiczne w organizacji. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu/ Poznań – 2017. – Nr 12. – S.137 – 146.

218. Bugaj J. Budowanie proaktywnej strategii uniwersytetu. [w:] Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 420, 2016, ss. 27 – 33.

219. Bugaj J. M., Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Wydanie I, Kraków, 2016, 184 s.

220. Bykowski I. Nauczyciel w oczach ucznia. Analizy i refleksje, Sosnowiec, 2017 . – 131 s.

221. Czarnecki K., Gondzik E., Kraus E. Metoda pomiaru, oceny i samooceny autorytetu nauczycieli akademickich, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, Zakład Nauk Psychologicznych, Sosnowiec, 2011 – 86 s.

222. Czarnecki K. Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu”, 2007, z. 2, s. 39.

223. Denek K., Kamińska A., Oleśniewicz P. Edukacja jutra: od uniwersytetu do starości, Aspekty edukacji osób dorosłych, Sosnowiec, 2014. – 312 s.

224. Denek K. O wyższą efektywność procesu kształcenia i jego lepszą jakość, (w:) Teoria i praktyka kształcenia w dialogu i perspektywie, red. A. Karpińska, Białystok, 2003.

225. Denek K., Przemiany w treściach kształcenia ogólnego na progu stuleci i mileniów, [w:] Pedagogika wobec przemian i reform oświatowych. G. Miłkowska-Olejniczak, K. Uździcki (red.). Wydaw. WSP im. Kotarbińskiego, Zielona Góra, 2000.

226. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności, Uchwała Rady Ministrów 5 lutego 2013 roku. URL: http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf (дата звернення: 03.02.2017).

227. Dominiak P., Leja K. Czy uniwersytet potrzebuje strategii. Nauka i Szkolnictwo Wyższe. 2016. – ss. 26 – 43.

228. Drozdowicz Z. Uczelnie, uczenie, uczeni, Wydawnictwo Kurpisz S.A., Poznań, 2003. – 150 s.

229. Duraj-Nowakowska K., Pisarstwo naukowe między rzemiosłem a sztuką. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec, 2014.

230. Edukacja zawodowa i ustawiczna / Polsko-ukraiński rocznik naukowy. – Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie i Instytut Oświaty Pedagogicznej i Oświaty Dorosłych Narodowej Akademii Nauk Pedagogicznych Ukrainy, nr 1/2016, Warszawa, 2016. – 533 s.

231. Edukacja zawodowa i ustawiczna / Polsko-ukraiński rocznik naukowy. – Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie i

Instytut Oświaty Pedagogicznej i Oświaty Dorosłych Narodowej Akademii Nauk Pedagogicznych Ukrainy, nr 2/2017, Warszawa, 2017. – 624 s.

232. Englert-Bator E., Wołoniuk-Ochocińska A. Zarządzanie potencjałem dydaktycznym nauczycieli akademickich wyzwaniem nowoczesnych uczelni wyższych. URL: <https://repozytorium.ur.edu.pl/handle/item/1951> (дата звернення: 01. 05. 2015 p.).

233. Europejski System Edukacji Elearningowej URL: <http://www.esee.eu/index.php?id=171> (дата звернення: 11.05.2017).

234. Fazlagić Jan, Ph.D. My specializations. URL: <http://fazlagic.pl> (дата звернення: 11.05.2017).

235. Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M. Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników. Warszawa, 2008. s. 14.

236. Garbacik B. Studencka ocena nauczyciela akademickiego a doskonalenie kompetencji edukacyjnych, *Pedagogika Szkoły Wyższej*, 16, 2001, s. 29 – 32.

237. Garski K. Jak efektywnie szkolić pracowników / K. Garski, J. Gontarz (red.) // PARP. – Warszawa, 2009, s. 7.

238. Gołębnik B. Edukacyjne badania w działaniu – między akademicką legitymizacją a realizacyjnym uproszczeniem [w:] H. Červinková, B.Gołębnik (red.) *Edukacyjne badania w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, 2013.

239. Griffin R. Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa, 1996, s. 233.

240. Harden, R., Crosby, J AMEE Education Guide No 20: The good teacher is more than a lecturer – the twelve roles of the teacher. *Medical Teacher*, 2000. 22(4): ss. 334 – 347.

241. Heller M. Jak być uczonym. Copernicus Center Press, 2017. – 68 s.

242. Interdyscyplinarność pedagogiki i jej subdyscypliny / (red.) Z. Szrota, F. Szlosek, Kraków – Warszawa – Radom, 2010. – 809 s.

243. Jankowski D. Twórczy rozwój jednostki w całościowych procesach edukacji i samoedukacji / D. Jankowski // Dialog o Kulturze i Edukacji. – 2012, nr 1, s. 120 – 121.
244. Jashapara A. Zarządzanie wiedzą. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 2014, 338 s.
245. Jaworski J. Strategiczna karta wyników w zarządzaniu niepubliczną szkołą wyższą, [w:] Gospodarka i finanse w warunkach globalizacji, red. B. Kłosowska, P. Prewycz-Kwinto, WSB w Toruniu, Toruń, 2008.
246. Kaplan R., Norton D., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
247. Karpińska A. Teoria i praktyka kształcenia w dialogu i perspektywie, Trans Humana, Białystok, 2003, C. 145 – 151.
248. Key Enabling Technologies. URL: http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/key-enabling-technologies_en (дата звернення: 28.01.2017).
249. Kopciał P. Analiza metod e-learningowych stosowanych w kształceniu osób dorosłych / P. Kopciał // Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki, 2013, nr 9(7), s. 64 – 65, s. 80.
250. Kostera M. Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1997, s. 36.
251. Koziół L. Determinanty rozwoju e-learningu korporacyjnego / L. Koziół // Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach, 2013, nr 98, s. 64 – 65.
252. Koziół M. Wykorzystanie e-learningu w procesie szkolenia małych i średnich przedsiębiorstw / M. Koziół // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomii w Tarnowie, 2013, nr 1, t. 22, s. 48.
253. Kraus E. Osobowość nauczycieli akademickich wobec wyzwań cywilizacyjnych / Edukacja Jutra od uniwersytetu do starości. Aspekty edukacji osób dorosłych, Sosnowiec 2014, s. 83 – 91.

254. Kremer H.-H., Sloane P. Virtuelle Seminare gestalten. In: Hohenstein A. / Wilbers K.: Handbuch E-Learning: Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis, Grundwerk Dezember, 2001.
255. Król H., Ludwicyński A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji / H. Król, A. Ludwicyński // PWN. — Warszawa, 2007, s. 468 – 473.
256. Król H. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji / H. Król, A. Ludwicyński // PWN. – Warszawa, 2007, s. 468 – 473.
257. Kształcenie ustawiczne do wielokulturowości / (red.) T. Lewowicki, F. Szlosek, Warszawa – Radom, 2009. – 431 s.
258. Ks. Zimny J. Współczesny model autorytetu nauczyciela. Katolicki Uniwersytet w Ruzomberku, Wydział Pedagogiczny, Ruzomberk, 2006. – 528 s.
259. Kwiek M. Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010, 447 s.
260. Kwiek M. Uniwersytet w dobie przemian. Wydawnictwo Naukowe PWN, 545 s. URL: <https://www.ibuk.pl/fiszka/154156/uniwersytet-w-dobie-przemian.html> (дата звернення: 15.08. 2017).
261. Kwaśnica R. Wprowadzenie do myślenia o nauczycielu // Kwieciński Z., Śliwerski B. Pedagogika. Podręcznik akademicki, t. 2, Warszawa, 2007. – s. 301.
262. Lewowicki T., Tożsamość pedagogiki – tradycja, współczesność, nowa tożsamość? Almanach Cieszyński, 2012, nr 1.
263. Listwan T. Kształcenie kadry menedżerskiej firmy / T. Listwan // KADRY. – Wrocław, 1998, s. 83, s. 61.
264. Lundy O., Cowling A. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000, s. 46 – 49.

265. «Management of higher education quality: problems and prospects» / [collection of scientific papers; edited Victor Oliynyk]. – London, IASHE, 2017. – 122 p.

266. Maniak G. Polityka personalna firmy – strategia funkcjonalna czy uwarunkowanie strategii rozwoju // Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 367, 2003, s. 125 – 138.

267. Masłyk-Musiał E., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 274 s.

268. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego: Strategia Rozwoju Kraju 2020. Warszawa, 2012. URL: <http://orka.sejm.gov.pl/Druki7ka.nsf/0/7938232EA0AAD4F2C1257AD00052A8F6/%24File/972.pdf> (дата звернення: 12.06.2017).

269. Modele zarządzania uczelniami w Polsce. URL: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf (дата звернення: 18.02.2017).

270. Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego. URL: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf (дата звернення: 03.02.2017).

271. Morawski R. Uwarunkowania międzynarodowe i internacjonalizacja szkolnictwa wyższego, [w:] Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy, red. A. Matysiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2009.

272. Nauczyciel akademicki. URL: https://pl.wikipedia.org/wiki/Nauczyciel_akademicki (дата звернення: 12.06.2017).

273. Niemiec J. Edukacja ku wartościom – priorytet pedagogicznych powinności [w:] Wartości w pedagogice. W. Furmanek (red.) Wyd. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, 2005.

274. Nowacki T. Leksykon pedagogiki pracy, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom, 2007, s. 287.

275. 1. Nella Nyczkało Edukacja międzykulturowa w kontekście badań pedagogiki porównawczej [w:] Kształcenie ustawiczne do wielokulturowości / T. Lewowicki i F. Szlosek (red.), Warszawa – Radom, 2009. – S. 51 – 58.

276. 2. Nella Nyczkało Relacja „człowiek-praca” jako podstawa interdyscyplinarności pedagogiki jako nauki [w:] Interdyscyplinarność pedagogiki i jej subdyscypliny / Z. Szarota i F. Szlosek (red.), Kraków – Warszawa – Radom, 2013. S. – 289 – 301.

277. Nella Nyczkało, Ukraińska oświata awodowa: doświadczenie, nowe wyzwania i poszukiwania / N. Nyczkało [w:] Edukacja zawodowa i ustawiczna. Polsko-ukraiński rocznik naukowy. Nr 1/2016. – S. 125 – 140.

278. 6. Nella Nyczkało, Metodologiczne dojrzewanie w poszukiwaniu naukowym: teoria i praktyka [w:] Badanie. Dojrzewanie. Rozwój. Odrębność metodologiczna a dyscyplinarność dabej dziedziny wiedzy/ (red. Franciszek Szlosek). – Instytut Pedagogiki Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie, Instytut Technologii Ekspoatacji – PIB w Radomiu. Warszawa – Radom, 2016. S. – 76 – 88.

279. 7. Nella Nyczkało, Współpraca naukowców jako źródło osobistego wzbogacenia duchowego i zawodowego (do VII polsko-ukraińskiego / ukraińsko-polskiego forum) / N. Nyczkało [w:] Edukacja zawodowa i ustawiczna. Polsko-ukraiński rocznik naukowy. Nr 2/2017. – S. 585 – 596.

280. 8. Nella Nyczkało, Strategiczne poszukiwania naukowe prof. Stefana M. Kwiatkowskiego / N. Nyczkało [w:] Edukacyjne konteksty współczesności z myślą o przyszłości (red. naukowa J. Madalińska-Michalak, Norbert G. Piкуła). Radom, 2018. – S. 71 – 80.

281. Obłój K. Strategia organizacji. Wyd. III. Warszawa, 2014, 416 s.

282. Ochwat M., Studia doktoranckie jako pierwszy etap awansu naukowego [w:] Ziejka F. (red.) Model awansu naukowego w Polsce. Zapis wystąpień oraz części debaty, które odbyły się podczas konferencji w Krakowie i w

dniach 17 – 18 marca 2006 roku, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Fundacja Rektorów Polskich, Kraków – Warszawa.

283. Oliynyk V. Inovační přístupy v systému postgraduální přípravy pedagogických pracovníků na Ukrajině / V. Oliynyk // Konference Profesní rozvoj učitelů: sborník anotací; program; seznam účastníků. – Praha, 2012. – S. 9.

284. Otwarte zasoby edukacyjne. URL: https://pl.wikipedia.org/wiki/Otwarte_zasoby_edukacyjne (дата звернення: 11.05.2017).

285. Otwarta edukacja. URL: <http://koed.org.pl/pl/otwarta-edukacja> (дата звернення: 11.05.2017).

286. Pestka D. B. Rozwój osobisty i zawodowy / D. B. Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer // Wybrane problemy teorii i praktyki. EXANTE. – Wrocław, 2017, 111 s.

287. Piasecka A. Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2011. – 179 s.

288. Pilch T., Bauman T. Zasady badań pedagogicznych: strategie jakościowe i ilościowe Wyd. Akad. „Żak”, Warszawa, 2001.

289. Poczowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. 2007, s. 275 – 276.

290. Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015 – 2030. URL: <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030.html> (дата звернення: 03.02.2017).

291. Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”. Kraków 2011. URL: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf (дата звернення: 05.06.2017).

292. Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe przygotowany przez Zespół Doradców Strategicznych Premiera RP, Warszawa, 2009.

293. Ratajek Z. Nauczyciel akademicki – poszukiwanie nowych perspektyw profesjonalizmu / E. Sałata, S. Ośko (red.), Współczesne problemy pedeutologii i edukacji, Radom 2007.

294. Redlarski K., Garnik I. (2014) Zastosowanie systemów e-learningu w szkolnictwie wyższym. W: B. A. Basińska, I. Garnik (red.). Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy (s. 77 – 94). Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

295. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników uczelni publicznej z dnia 5 października 2011 r. (Dz.U. Nr 243, poz. 1447). URL: https://zzpt.pb.edu.pl/wpcontent/uploads/uczelnie_publiczne_wynagadzanie.pdf (дата звернення: 03. 02. 2017).

296. Ruczko M. Studium przypadku w naukach humanistycznych [w:] H. Kędzierska (red.) Jakościowe inspiracje w badaniach edukacyjnych, Wyd. Naukowe UW-M, Olsztyn, 2010.

297. Sajdak A. Miejsce dydaktyki ogólnej w przygotowaniu pedagogicznym nauczycieli akademickich // Edukacja jutra od uniwersytetu do starości. Aspekty edukacji osób dorosłych. Sosnowiec, 2014. – s. 47 – 58.

298. Sajdak A. Paradygmaty kształcenia studentów i wspierania rozwoju nauczycieli akademickich, wydanie I. Kraków, 2013, 504 s.

299. Sierecka A., Pindor K. Zeszyty Naukowe WSOWL nr 3 (165) 2012 s. 263 – 271. Wikipedia. – URL: <http://pl.m.wikipedia.org> (дата звернення: 07.03.2017).

300. Skrzypek E., Efektywność systemów zarządzania jakością, [w:] Gierzyńska-Dolna M., Kobodyba-Szymański B. (red.), Quality – 2004. Doświadczenia i efekty funkcjonowania systemó zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, materiały konferencyjne, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Częstochowa, 2004.

301. Słownik angielsko-polski. URL: <http://pl.bab.la> (дата звернення: 22. 04. 2017).

302. Słownik języka polskiego. URL: <http://sjp.pwn.pl/sjp/mentor;2482373.html> (дата звернення: 22.04.2017).

303. Słownik pojęć związanych z KRK. URL: https://www.polsl.pl/Informacje/ProcesBolonski/Strony/KRK_slownik.aspx/ (дата звернення: 15. 12. 2017).

304. Sułkowski Ł. Kultura akademicka. Kornie utopii? Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2016, s. 220.

305. Społeczeństwo informacyjne w liczbach. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2014. URL: https://www.gov.pl/documents/31305/0/spoleczenstwo_informacyjne_w_liczbach_2014_interactive_ok+%281%29.pdf/9c5e5068-5a03-6b80-ffb5-29eec1d46e2b (дата звернення: 12.06.2017).

306. Sprawozdanie dla komisji Europejskiej Nowe sposoby uczenia się i nauczania w szkolnictwie wyższym. URL: <http://www.erasmusplus.org.pl/wp-content/uploads/2015/11/Modernizacja-2015.pdf> (дата звернення: 11. 05. 2017).

307. Stahr I., Academic staff development. Entwicklung von Lehrkompetenz // Schneider R., Szczyrba B., Welbers U., Wildt J. Wandel der Lehr – und Lernkulturen, Bielefeld, 2009. – s. 204 – 207.

308. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.Jr., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 266.

309. Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku w ramach Strategii Rozwoju Kraju 2007 – 2015. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, 2007.

310. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. URL: https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf (дата звернення: 05. 03. 2017).

311. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. URL: http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_110_07_Woznicki.pdf (дата звернення: 05.03.2017).

312. Strategia rozwoju Uniwersytetu Warszawskiego. URL: <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/01/Strategia-UW-z-17-grudnia-2008r.pdf> (дата звернення: 05. 03. 2017).

313. Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego. URL: <https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84593596/Strategia-Rozwoju-UJ-2014-2020.pdf/f490b8e5-83f9-4509-9f9e-f88a1d89bd3c> (data звернення 05. 03. 2017).
314. Strategia rozwoju Uniwersytetu Marii Cuiry Skłodowskiej w Lublinie. URL: <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2014/0526/094504-zalacznik-nr-3-do-strategii-rozwoju-misja-i-wizja.pdf> (data звернення: 05. 03. 2017).
315. Strategia rozwoju Politechniki Lubelskiej. URL: https://www.pollub.pl/files/4/attachment/3188_Strategia,Rozwoju,Uczelni.pdf (data звернення: 05. 03. 2017).
316. Sułkowski Ł. Epistemologia i metodologia zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 296 – 297.
317. Susman G. I., Evered R. D. Ocena naukowych walorów badań w działaniu [w:] H. Cervinkowa, B.D. Gołębiak, (red.), Badania w działaniu, Pedagogika i antropologia zaangażowane, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław, 2010.
318. Szkolnictwo wyższe. Proces podwyższenia kwalifikacji nauczycieli akademickich. URL: <file:///D:/Szkolnictwo%20wyzsze/Proces%20podwyzszenia%20kwalifikacji%20nauczycieli%20akademickich.pdf> (data звернення: 22.04.2017).
319. Śliwerski B., Problemy współczesnej edukacji. Dekonstrukcja polityki oświatowej III RP. WaiP, Warszawa, 2009.
320. Tanaś V., Welskop W. (red.), Lifelong Learning. Wyd. WSBiNoZ, Łódź, 2015.
321. Twardowski T. O dostojności Uniwersytetu – The majesty of the University, reprint z notą biograficzną M. Nowak, UAM, Poznań 2011. URL: <http://www.whus.pl/files/whus/twardowski2.pdf> (data звернення: 22.04.2017).
322. Uryga D. Pedagogiczne badania w działaniu – pochwała roztropności badawczej [w:] F. Szlosek (red.) Badanie Dojrzewanie Rozwój, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji, Warszawa – Radom, 2016.

323. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U.Nr 164. poz.1365 z późniejszymi poprawkami), art. 132, ustęp 3. URL: <https://www.nauka.gov.pl> (дата звернення: 11.06.2017).

324. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw. URL: <https://dziennikustaw.gov.pl> (дата звернення 07.02.2017).

325. Wawak T. Innowacyjna, pro jakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym [w:] Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań, 2010, s. 331 – 332.

326. Wawak T. Strategia zarządzania i rozwoju uniwersytetów Krakowa. URL: <https://www.google.com.ua/search?ei=I5odW87IGMKyswHMw5q4DA&q=T.Wawak+Strategie+zarz%C4%85dzania+i+rozwoju+uniwersytet%C3%B3w+Krakowa&oq=T.Wawak> (дата звернення: 05. 03. 2017).

327. Wiatrowski Z. Podstawy pedagogiki pracy, Bydgoszcz, 2005. – 547 s.

328. Witkowski L. Edukacja wobec sporów o (po)nowoczesność. T. 1, IBE, Warszawa, 2007.

329. Woźny J. Zastosowanie koncepcji strategicznej karty wyników w zarządzaniu wydziałem publicznej uczelni wyższej. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, 2014. – 78 s.

330. Zapasa A. Poradnik e-learningu / A. Zapasa // Świdnik, 2011. – S. 16.

331. Zmiany do Ustawy z dnia 27 kwietnia 2017 r. O stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. URL: <http://www.bip.nauka.gov.pl/ustawy-akty-sw/ustawa-z-dnia-21-kwietnia-2017-r-o-zmianie-ustawy-o-stopniach-naukowych-i-tytule-naukowym-oraz-o-stopniach-i-tytule-w-zakresie-sztuki-oraz-niektorych-innych-ustaw.html> (дата звернення: 03.08.2017).

ДОДАТКИ

Додаток А

Ankieta 1

Szanowni Państwo!

Ze względu na potrzebę uzyskania danych, dotyczących zarządzania rozwojem zawodowym nauczycieli akademickich zatrudnionych w katedrach zarządzania na polskich państwowych uczelniach wyższych, prosimy uprzejmie o wypełnienie ankiety anonimowej. Poniższe informacje gromadzone są na potrzeby pisanej rozprawy habilitacyjnej.

1. Tytuł/Stopień _____ naukowy/zawodowy _____

2. Stanowisko _____
3. Płeć _____
4. Wiek _____
5. Staż pracy na katedrze zarządzania _____
6. Ilość godzin dydaktycznych w roku akademickim 2014-2015 _____
7. Praca na innej uczelni: tak* _____ nie* _____
8. Ukończone studia podyplomowe: tak* _____ (kierunek) _____ nie* _____
Ukończone studia doktoranckie: tak* _____ nie* _____ jestem w trakcie studiów* _____
9. Ilość opublikowanych prac naukowych _____
10. Ilość prowadzonych przewodów doktorskich (w roli promotora lub promotora pomocniczego) _____
11. strategia rozwoju uczelni: jest* _____ nie ma* _____ w trakcie opracowania* _____
12. Strategia rozwoju katedry: jest* _____ nie ma* _____ w trakcie opracowania* _____
13. Indywidualna strategia rozwoju zawodowego nauczyciela akademickiego: jest* _____ nie ma* _____ w trakcie opracowania* _____
14. Rozwój kompetencji zawodowych preferowane przez uczestnictwo w: kursach _____ szkoleniach _____ seminariach _____ treningach _____ stażach _____ samokształceniu _____
15. Sposób prezentacji rozwoju zawodowego: sprawozdanie _____ portfolio _____ inne (prosimy zaznaczyć) _____
16. Kto motywuje rozwój zawodowy nauczyciela akademickiego:
- sam nauczyciel akademicki: tak* _____ nie* _____
- przełożeni: tak* _____ nie* _____
19. Czy rozwój zawodowy nauczyciela akademickiego jest powiązany z karierą zawodową: tak* _____ nie* _____

tak*, nie*, jest*, nie ma*, w trakcie opracowania* - prosimy właściwą odpowiedź zaznaczyć przez postawienie znaku « + »

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

Ankieta 2

Szanowni Państwo!

Ze względu na potrzebę uzyskania danych, dotyczących zarządzania rozwojem zawodowym nauczycieli akademickich zatrudnionych w katedrach zarządzania na polskich państwowych uczelniach wyższych, prosimy uprzejmie o wypełnienie anonimowej ankiety. Poniższe informacje gromadzone są na potrzeby pisanej rozprawy habilitacyjnej.

17. Tytuł/Stopień _____ naukowy/zawodowy____
-
18. Stanowisko _____
19. Płeć _____
20. Wiek _____
21. Staż pracy w katedrze zarządzania _____
22. Ilość godzin dydaktycznych w roku akademickim 2014-2015 _____
-
23. Mentoring akademicki**: udzielanie _____ korzystanie _____
24. Coaching akademicki**: udzielanie _____ korzystanie _____
25. Projekty: autorstwo** _____ udział _____
26. Staże: prowadzenie** _____ udział _____
27. Kursy: prowadzenie** _____ udział _____
28. Szkolenia: prowadzenie** _____ udział _____
29. Seminaria: prowadzenie** _____ udział _____
30. Treningi: prowadzenie** _____ udział _____
31. E-learning: korzystanie jak nauczyciel _____ korzystanie jako uczeń _____
-
32. Korzystanie z platform e-learningowych: Moodle _____, ILIAS _____ USOS _____
inne (jakie) _____
33. Preferowanie korzystania ze źródeł papierowych: tak _____ nie _____
ze źródeł internetowych: tak _____ nie _____
34. Kompetencje wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnej w pracy zawodowej uzyskano przez: kursy _____, szkolenia _____, samokształcenie, inne (jakie) _____
-
35. Zajęcia Państwa odbywają się z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnej _____ bez jej stosowania _____ wykorzystuje się w razie potrzeby _____
36. Kto ocenia poziom rozwoju zawodowego nauczyciela akademickiego katedry zarządzania: kierownik katedry _____, kierownik wydziału _____, rektor _____, sam nauczyciel akademicki _____, inne _____.

*Prosimy właściwą odpowiedź zaznaczyć przez postawienie znaku „+”

**Prosimy wskazać liczby za ostatnie trzy lata

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

**ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОПИТУВАННЯ
ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ
УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ**

1. Чи передбачає стратегія розвитку університету наявність стратегій розвитку факультетів, кафедр та індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедри менеджменту?

2. Чи беруть участь викладачі кафедри менеджменту у побудові стратегій розвитку кафедри, факультету, університету?

3. Чи мають викладачі кафедр менеджменту індивідуальні стратегії професійного розвитку? Якщо так, то на який період вони розраховані?

4. Які критерії визначають зростання професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту? Хто їх оцінює і за якою шкалою?

5. Чи стимулюється професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту Вашого університету? Якщо так, то хто здійснює стимулювання і яким чином?

6. Чи передбачає, на Вашу думку, професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту їх професійну кар'єру? Як це відбувається у Вашому випадку?

Використані емпіричні методи дослідження і джерела даних

№ з/п	Емпіричні методи дослідження	Джерела даних
1.	Аналіз змісту нормативно-правової бази та нормативних документів, наукових джерел	Закон про вищу освіту Республіки Польщі; Закон про вищу освіту України; Порядок присудження наукових ступенів і вчених звань (у системі вищої освіти Республіки Польщі та України); Стратегії розвитку вищої освіти Республіки Польщі та України; Стратегії розвитку університетів Республіки Польщі та України
2.	Анкети та опитувальники, що стосуються університетських напрямів професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів	анонімні анкети та опитувальники в друкованому та електронному вигляді (викладачі кафедр менеджменту польських університетів)
3.	Анкети та опитувальники, що стосуються системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів	анонімні анкети та опитувальники в друкованому і електронному вигляді (ректори польських університетів, декани економічних факультетів, завідувачі кафедр менеджменту, викладачі кафедр менеджменту, докторанти)
4.	Спостереження, бесіди, інтерв'ювання	здійснювалися особисто в умовах польських університетів (ректори польських університетів, декани економічних факультетів, завідувачі кафедр менеджменту, викладачі кафедр менеджменту, докторанти)
5.	Опитувальники для поглибленого аналізу проблеми	анонімні опитувальники щодо системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту окремих державних університетів Республіки Польщі

Додаток Д

**Міністерство освіти і науки України
Національна академія педагогічних наук України
Університет менеджменту освіти
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
Кафедра управління навчальним закладом і педагогіки вищої школи**



І. М. Андрощук

**Система управління професійним розвитком викладачів кафедр
менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі**

СПЕЦКУРС

для освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

Галузь знань 01 «Освіта/педагогіка»

Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

Спеціалізація «Педагогіка вищої школи»

Київ 2017

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри управління навчальним закладом та педагогіки вищої школи Інституту менеджменту освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 3 від 5 жовтня 2017 р.)

Укладач спецкурсу: Андрощук І. М., кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, докторант ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	4
Опис навчальної дисципліни	5
Мета та завдання навчальної дисципліни	6
Програма навчальної дисципліни	8
Структура навчальної дисципліни	14
Теми лекційних занять	16
Теми практичних занять.....	18
Самостійна робота	19
Індивідуальні завдання.....	21
Методи навчання	23
Методи контролю	23
Розподіл балів, що отримують студенти.....	26
Рекомендована література	27
Термінологічний словник	29

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Для професійного розвитку викладача, забезпечення гармонізації науково-предметних, світоглядно-методологічних, дидактичних, психолого-педагогічних, особистісних компетентностей повинна бути створена така система управління, що дозволить йому в умовах діяльності університету реалізувати суспільну та гуманітарну функції; розвинути професійні та особистісні компетентності; оволодіти сучасним інструментарієм творчого неперервного професійного зростання з метою забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках праці.

Діяльність викладача є багатогранною, і включає такі види, як навчальна, організаційна, методична, наукова. Важливим є також виховний вплив викладача на студента. Гармонійний розвиток усіх напрямів педагогічної діяльності дозволяє не лише ознайомлюватися з найсучаснішими освітніми інноваціями та використовувати їх у роботі, а й створювати власні підручники, навчально-методичні й науково-методичні посібники, навчально-методичні комплекси, впроваджуючи їх в освітній процес.

Підвищення професійних вимог до викладачів, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, використання найсучасніших технологій освітньої діяльності, зміни у ресурсному забезпеченні зумовлюють необхідність постійного вдосконалення професійної діяльності науково-педагогічного працівника та її адаптації до вимог сучасного суспільства.

Вагому роль у вирішенні даних питань відіграє система управління професійним розвитком викладача університету як цілеспрямовано організована взаємодія суб'єктів освітнього процесу, скерована на розвиток педагогічного, наукового, творчого потенціалу викладачів, що впливає на рівень їх професіоналізму.

Досить цінними вважаємо напрацювання польських науковців, які, маючи теоретичну та методологічну бази з проблеми системи управління

професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти, здійснюють практичні кроки щодо їх реалізації та мають ефективну систему впливу на рівень професійного розвитку і формування іміджу викладача. Це зі свого боку має неабиякий вплив на формування іміджу структурного підрозділу і закладу, в якому працює викладач.

Навчальний спецкурс розраховано на здобувачів вищої освіти Науково-навчального Інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». Курс передбачає 120 годин, що відповідає 4 кредитам Європейської кредитно-трансферної системи, включає 12 год аудиторних (6 год лекційних та 6 год практичних занять), 108 год самостійної творчої роботи здобувачів вищої освіти.

Навчальний спецкурс «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі» є складовою освітньо-професійної програми підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» для спеціалізації «Педагогіка вищої школи». Зазначений спецкурс може бути використаний і у сфері післядипломної освіти, зокрема при перепідготовці викладацького складу працівників закладів вищої освіти.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань <u>01 «Освіта/педагогіка»</u> Напрямок підготовки	Варіативна (за вибором здобувачів вищої освіти)	
Модулів – 1	Спеціальність (професійне спрямування):	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 5		-й	-й
Індивідуальне		Семестр	

науково-дослідне завдання за тематикою	011 «Освітні, педагогічні науки» Спеціалізації: «Педагогіка вищої школи»		
Загальна кількість годин – 120		1-й	2-й
Тижневих годин для заочної форми навчання: - аудиторних – 12 - самостійної роботи студента – 108	Освітній ступінь «магістр»	Лекції	
		год	6 год
		Практичні, семінарські	
		год	6 год
		Лабораторні	
		год	Год
		Самостійна робота	
		год	108 год
Вид контролю: залік			

Примітка. Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить для заочної форми навчання – 1: 9.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання навчальної дисципліни «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі» є формування знань, умінь та навичок створення стратегій розвитку університетів, кафедр менеджменту, індивідуальних стратегій розвитку викладачів.

Основним завданням викладання навчальної дисципліни «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі» є ознайомлення із системою управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

Навчальна дисципліна ґрунтується на основних категоріях теорії педагогіки, менеджменту, інноваційного менеджменту, інноваційного освітнього менеджменту.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі» здобувачі вищої освіти мають набути/розвинути:

Загальні компетентності:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях;
- здатність планувати та управляти часом;
- знання та розуміння предметної галузі та розуміння професії;
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

- здатність до критики і самокритики;
- здатність до адаптації та дій у новій ситуації;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- здатність приймати обґрунтовані рішення;
- навички міжособистісної взаємодії;
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність спілкуватися з нефахівцями своєї галузі;
- цінування та повага різноманітності та мультикультурності;
- здатність працювати автономно;
- здатність працювати в команді

Фахові компетентності:

▪ знання та розуміння сучасних тенденцій управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі;

▪ застосування знань на практиці: уміти аналізувати особливості управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі;

- здатність до порівняльного аналізу управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі та України;

- використання відповідної термінології з дисципліни в усній та письмовій формах рідною чи іноземною мовою, різних комунікаційних стилів (неофіційного, офіційного, наукового).

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1. Управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі як проблема педагогічної теорії та практики

Тема 1. Стратегії розвитку університетів Республіки Польщі

Особливості реформи у 2005 році у системі вищої освіти Республіки Польщі (2005 р.).

Стратегії розвитку польських закладів вищої освіти: оцінки професійного рівня викладача; оптимальні шляхи, форми і методи управління розвитком професійного рівня викладачів, які працюють у складі кафедр менеджменту польських державних закладів вищої освіти.

Тема 2. Стратегічне управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі

Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі як цілеспрямовано організована взаємодія суб'єктів освітнього процесу, скерована на розвиток педагогічного, наукового, творчого потенціалів викладачів, що впливає на рівень їх професіоналізму.

Концептуальні положення створення стратегій розвитку закладів вищої освіти, кафедр менеджменту, індивідуальних стратегій розвитку викладачів. Системність у плануванні та оцінці рівня професійного розвитку викладачів.

Тема 3. Позитивний досвід управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі

Нормативно-правова база з проблеми системи управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти. Форми освіти для професійного розвитку: формальна, неформальна та інформальна. Формальна освіта – інституційна (за місцем роботи та поза нею), неформальна (доповнення або альтернатива формальній освіті протягом життя особистості) та інформальна (самоосвіта).

Збільшення потенціалу кафедри, розвиток її науково-дослідної бази, підвищення рівня професіоналізму професорсько-викладацького складу, впровадження інноваційних методів організації навчального процесу, використання прогресивних освітніх технологій, налагодження співпраці зі стратегічними партнерами.

Модуль 2. Професійна діяльність викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі як основа їх професійного розвитку

Тема 4. Компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту і супровід їх професійного зростання

Види професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі. Діяльність у трьох сферах: дидактичній (підготовка, проведення та аналіз навчальних занять); науковій (здійснення наукових досліджень, наукового керівництва в дослідженнях здобувачів

вищої освіти, докторантів, участь у наукових конференціях, симпозіумах тощо), організаційній (усі форми діяльності, пов'язані з управлінням навчальним, науковим і виховним процесами).

Особливості супроводу професійного зростання.

Тема 5. Організаційно-педагогічні умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту

Спеціальні умови і зміст системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

Мотивації викладачів до професійного розвитку, розробка і запровадження шляхів і форм управління ним.

Компетентності, які мають бути сформовані й повинні розвиватися в процесі професійної діяльності викладачів. Перелік компетентностей науково-дидактичних працівників (опрацьовані професором Ю. Бугай за класифікацією Т. Олексина).

Тема 6. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту та їх професійна кар'єра

Професійний розвиток викладача, підвищення його кваліфікації і ринок праці, який динамічно змінюється. Ефективність системи відкритої освіти для вдосконалення і набуття нових професійних компетентностей викладачів.

Індивідуальні стратегії розвитку викладачів. Роль побудови стратегій в управлінні професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

Модуль 3. Інтеграція управління та самоуправління в процесі забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі

Тема 7. Управління професійним розвитком викладачів

Менторинг як форма управління розвитком професійної компетентності викладачів. Ментор (mentor) – це досвідчений викладач, який має високий рівень професійної компетентності та здатність навчити менш досвідченого викладача, бути його радником, учителем і вихователем. Завдання ментора у професійному розвитку викладача кафедри менеджменту: дорадництво і консультування, спрямування на способи розв’язання проблем, а також напрямів діяльності та розвитку. Ментор як науковий керівник написання наукового дослідження на здобуття наукового ступеня.

Академічний коучинг (coaching). Коуч (coach) – це особистість, яка допомагає підопічному (coachee) віднайти в собі природні здібності, таланти, можливості. Коучинг може бути довготривалим процесом, що спрямований на допомогу в отриманні кращого результату і базується на партнерських відносинах. На відміну від менторингу, у процесі коучингу підопічний – це людина, якій притаманний певний рівень професіоналізму і досвід професійної діяльності.

Управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти шляхом участі у міжнародних програмах, проектах, грантах, стажуваннях.

Тема 8. Самоуправління професійним розвитком викладачів

Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти і шляхи самоуправління ним.

E-learning як форма самоуправління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти, його місце серед інших форм самоосвіти. SWOT-аналіз. Поєднання традиційних форм навчання та e-learning: blended learningu або b-learningu.

Курси, навчання, тренінги як популярні форми розвитку професіоналізму викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

Блоги, CV, портфоліо.

Модуль 4. Концептуальні засади моделювання системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі

Тема 9. Наукове обґрунтування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів

Авторська модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі. Компоненти моделі: цільовий (мета, завдання, принципи, функції, методи професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту); теоретико-методологічний (світоглядно-філософські аспекти, законодавчо-нормативні засади, теоретичні основи, тенденції, закономірності, закони, принципи, критеріально-оцінні засади, складові змісту професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту); змістовий компонент (складові змісту професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту); структурно-організаційний компонент (суб'єкти, об'єкт, умови, організаційні структури закладів вищої освіти Республіки Польщі); навчально-технологічний компонент (програмно-методичний, навчально-організаційний, оцінно-коригувальний); результативний компонент, який передбачає професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту і підвищення рівня діяльності суб'єктів управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

Критерії ефективності моделі.

Тема 10. Технології практичного застосування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту

Формування сучасного кадрового потенціалу педагога нової генерації, здатного до реалізації освітньої політики держави.

USOS (Uniwersytecki System Obsługi Studiów; укр. – Університетські Системи Обслуговування Навчання) – система керування навчально-організаційними процесами в університетах Республіки Польщі. Основні модулі USOS: USOSweb, Ankieter i APD, UL.

Модуль 5. Перспективні напрями вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України

Тема 11. Сутність побудови кафедральних стратегій професійного розвитку викладачів як інструмент забезпечення конкурентоздатності викладача, кафедри і закладу вищої освіти

Пристосування системи освіти до суспільних потреб. Продуктивність та ефективність науково-дослідницької діяльності наукового працівника вищої освіти. Рівень інтернаціоналізації польської вищої освіти і покращення позицій польської освіти в міжнародному вимірі. Шість стратегічних цілей (різноманітність, відкритість, мобільність, конкуренція, ефективність, прозорість). Основні етапи підготовки стратегії університету.

Тема 12. Індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедри як продуктивна технологія планування їх професійного зростання

Основні аспекти розвитку кадрового потенціалу в університетах Республіки Польщі (планування працевлаштування, підписання та розірвання угод про працю, оцінка діяльності викладачів, професійний розвиток викладачів, мотивування і стимулювання викладачів, просування кар'єрною

або науковою стежками тощо). Взаємозалежність наукових звань із посадами та виконанням функцій в університетах.

Тема 13. Шляхи вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти

Особливості використання моделі системи управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі у системі вищої освіти України.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

№ теми	Назва змістових модулів і тем	Кількість годин			
		Заочна форма			
		Усього	У тому числі		
			Лекції	Практичні	Самостійна робота
	<i>Модуль 1. Управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі як проблема педагогічної теорії та практики</i>	28	2	2	24
1.	Тема 1. Стратегії розвитку закладів вищої освіти Республіки Польщі	8	2		6
2.	Тема 2. Стратегічне управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі	10		2	8
3	Тема 3. Позитивний досвід управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі	10			10
	<i>Модуль 2. Професійна діяльність викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі як основа їх професійного розвитку</i>	28	2		26

4.	Тема 4. Компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту і супровід їх професійного зростання	10			10
5	Тема 5. Організаційно-педагогічні умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту	8	2		6
6.	Тема 6. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту та їх професійна кар'єра	10			10
	Модуль 3. Інтеграція зовнішнього управління та самоуправління в процесі забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі	18			18
7.	Тема 7. Зовнішнє управління професійним розвитком викладачів	8			8
8.	Тема 8. Самоуправління професійним розвитком викладачів	10			10
	Модуль 4. Концептуальні засади моделювання системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі	18	2		16
9.	Тема 9. Наукове обґрунтування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів	8	2		6
10.	Тема 10. Технології практичного застосування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту	10			10
	Модуль 5. Перспективні напрями вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України	28		4	24

11.	Тема 11. Сутність побудови кафедральних стратегій професійного розвитку викладачів як інструмент забезпечення конкурентоздатності викладача, кафедри і закладу вищої освіти	12		2	10
12.	Тема 12. Індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедри як продуктивна технологія планування їх професійного зростання	8		2	6
13.	Тема 13. Шляхи вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти	8			8
	Усього	120	6	6	108

5. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Стратегії розвитку закладів вищої освіти Республіки Польщі	2
2.	Організаційно-педагогічні умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту	2
3.	Наукове обґрунтування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів	2

ПЛАНИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

План лекції 1 із теми

«Стратегії розвитку закладів вищої освіти Республіки Польщі»

1. Особливості реформи у 2005 році у системі вищої освіти Республіки Польщі (2005 р.).
2. Стратегії розвитку польських закладів вищої освіти.

3. Шляхи, форми і методи управління розвитком професійного рівня викладачів, котрі працюють у складі кафедр менеджменту польських державних закладів вищої освіти.

4. Концептуальні положення створення стратегій розвитку закладів вищої освіти, кафедр менеджменту, індивідуальних стратегій розвитку викладачів.

План лекції 2 із теми «Організаційно-педагогічні умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту»

1. Спеціальні умови і зміст системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

2. Мотивації викладачів до професійного розвитку, розробка і запровадження шляхів і форм управління ним.

3. Компетентності, які мають бути сформовані й повинні розвиватися в процесі професійної діяльності викладачів.

4. Портфель компетентностей науково-дидактичних працівників.

План лекції 3 із теми «Наукове обґрунтування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів»

1. Авторська модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

2. Світоглядно-філософські аспекти, законодавчо-нормативні засади, теоретичні основи, тенденції, закономірності, закони, принципи, критеріально-оцінні засади, складові змісту професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту.

3. Складові змісту професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту.

4. Суб'єкти, об'єкт, умови, організаційні структури закладів вищої освіти Республіки Польщі.

5. Особливості професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту і підвищення рівня діяльності суб'єктів управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

6. Критерії ефективності моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Стратегічне управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі	2
2.	Сутність побудови кафедральних стратегій професійного розвитку викладачів як інструмент забезпечення конкурентоздатності викладача, кафедри і закладу вищої освіти	2
3.	Індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедри як продуктивна технологія планування їх професійного зростання.	2

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

План практичного заняття 1 із теми

«Стратегічне управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі»

1. Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.

2. Системність у плануванні та оцінці рівня професійного розвитку викладачів.

План практичного заняття 2 із теми

«Сутність побудови кафедральних стратегій професійного розвитку викладачів як інструмент забезпечення конкурентоздатності викладача, кафедри і закладу вищої освіти»

1. Пристосування системи освіти до суспільних потреб.
2. Продуктивність та ефективність науково-дослідницької діяльності наукового працівника вищої освіти.
3. Рівень інтернаціоналізації польської вищої освіти і покращення позицій польської освіти в міжнародному вимірі.
4. Шість стратегічних цілей (різноманітність, відкритість, мобільність, конкуренція, ефективність, прозорість).
5. Основні етапи підготовки стратегії університету/кафедри.

План практичного заняття 3 із теми

«Індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедри як продуктивна технологія планування їх професійного зростання»

1. Основні аспекти розвитку кадрового потенціалу в університетах Республіки Польщі (планування працевлаштування, підписання та розірвання угод про працю, оцінка діяльності викладачів, професійний розвиток викладачів, мотивування і стимулювання викладачів, просування кар'єрною або науковою стежками тощо).
2. Взаємозалежність наукових звань із посадами та виконанням функцій в університетах.

7. САМОСТІЙНА РОБОТА

Під час настановної сесії та лекційних занять студенти здобувають базові знання, які слугують актуалізації й розумінню проблемних питань і структурують змістовну частину курсу «Система управління професійним

розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі», його зміст і завдання, методологію та практичне застосування, проблемні аспекти та підходи до їх вирішення.

Ці знання закріплюються під час семінарських чи практичних занять, які також спрямовані на формування умінь і навичок застосовувати базу знань для оптимізації освітньої, наукової, виробничої та інших видів суспільно корисної діяльності. Практичні заняття також сприяють розвитку творчого мислення, що базується на ключових поняттях, положеннях і методології курсу.

Програма передбачає значну частину часу для самостійної роботи здобувачів вищої освіти, їх підготовку до практичних занять і контролю знань. Відповідно до наданих рекомендацій студенти (слухачі) самостійно підбирають літературні джерела та навчальні посібники, опрацьовують навчальний матеріал згідно з програмою курсу. Конспектування матеріалу, який опрацьовується, та виокремлення проблемних чи незрозумілих питань для їх подальшого розгляду й обговорення на практичних заняттях і консультаціях заохочується, оскільки такий підхід сприятиме кращому засвоєнню даної дисципліни. Саме такий підхід допоможе повно та якісно підготувати контрольну роботу.

Таким чином, самостійна робота здобувачів вищої освіти має творче спрямування і є тим основним видом діяльності, що забезпечує формування бази нових знань, сприяє їх розумінню, використанню та накопиченню у поєднанні з новим досвідом.

Засвоєння змісту навчального предмету має здійснюватися на систематичній основі. При цьому лекційні заняття виконують роль узагальнюючих і спрямовуючих, практичні заняття та підготовка самостійної роботи допомагають прояснити проблемні аспекти, систематизувати й закріпити знання, але саме самостійна робота є тим видом діяльності, який забезпечує цілісне і повне засвоєння предмета.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ СТУДЕНТАМИ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Тема 1. Стратегії розвитку закладів вищої освіти Республіки Польщі	6
2.	Тема 2. Стратегічне управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі	8
3.	Тема 3. Позитивний досвід управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти Республіки Польщі	10
4.	Тема 4. Компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту і супровід їх професійного зростання	10
5.	Тема 5. Організаційно-педагогічні умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту	6
6.	Тема 6. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту та їх професійна кар'єра	10
7.	Тема 7. Зовнішнє управління професійним розвитком викладачів	8
8.	Тема 8. Самоуправління професійним розвитком викладачів	10
9.	Тема 9. Наукове обґрунтування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів	6
10.	Тема 10. Технології практичного застосування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту	10
11.	Тема 11. Сутність побудови кафедральних стратегій професійного розвитку викладачів як інструмент забезпечення конкурентоздатності викладача, кафедри і закладу вищої освіти	10
12.	Тема 12. Індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедри як продуктивна технологія планування їх професійного зростання.	6
13.	Тема 13. Шляхи вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти	8
	Усього	108

8. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

1.	Розкрити сутність реформи у 2005 році в системі вищої освіти Республіки Польщі (2005 р.)
2.	Дати характеристику стратегій розвитку польських закладів вищої освіти: оцінка професійного рівня викладача; оптимальні шляхи, форми і методи управління розвитком професійного рівня викладачів, які працюють у складі кафедр менеджменту польських державних закладів вищої освіти
3.	Здійснити аналіз системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
4.	Охарактеризувати концептуальні положення створення стратегій розвитку закладів вищої освіти, кафедр менеджменту, індивідуальних стратегій розвитку викладачів
5.	Розкрити основні положення нормативно-правової бази з проблеми системи управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти
6.	Визначити переваги розвитку науково-дослідної бази кафедри, підвищення рівня професіоналізму професорсько-викладацького складу, впровадження інноваційних методів організації навчального процесу, використання прогресивних освітніх технологій, налагодження співпраці зі стратегічними партнерами
7.	Проаналізувати види професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
8.	Розкрити умови і зміст системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
9.	Охарактеризувати компетентності, які мають бути сформовані й повинні розвиватися в процесі професійної діяльності викладачів.
10.	Визначити роль побудови стратегій в управлінні професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі.
11.	Визначити завдання ментора у професійному розвитку викладача кафедри менеджменту: дорадництво і консультування, спрямування на способи розв'язання проблем, а також напрямів діяльності та розвитку.
12.	Охарактеризувати управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти шляхом участі у міжнародних програмах, проектах, грантах, стажуваннях.
13.	Визначити суть поняття «академічний коучинг»
14.	Визначити суть поняття «e-learning»
15.	Описати сутність поняття «SWOT-аналіз» та алгоритм його розрахунку
16.	Охарактеризувати форми розвитку професіоналізму викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
17.	Окреслити основні положення авторської моделі системи управління

	професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
18.	Розкрити сутність основних модулів USOS: USOSweb, Ankieter i APD, UL
19.	Охарактеризувати основні етапи підготовки стратегії університету
20.	Розкрити основні аспекти розвитку кадрового потенціалу в університетах Республіки Польщі
21.	Визначити особливості використання моделі системи управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі у системі вищої освіти України

9. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Лекції; практичні; семінарські заняття; індивідуальна робота в мережі Інтернет; вивчення теоретичних питань та підготовка індивідуальних (групових) науково-дослідних завдань, що виносяться на самостійне опрацювання за списком рекомендованої літератури із висвітленням теоретичних та практичних результатів самостійної роботи здобувачів вищої освіти у вигляді окремих презентацій, таблиць, блок-схем, моделей тощо; наочні та роздаткові матеріали у вигляді презентацій.

10. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточний контроль, який здійснюється у формі фронтального, індивідуального чи комбінованого контролю знань здобувачів вищої освіти під час практичних занять, тестування, колоквиуму, контрольних робіт, залік.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ ЗА НАВЧАЛЬНОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі»

1.	Реформи у 2005 році у системі вищої освіти Республіки Польщі (2005 р.)
2.	Стратегії розвитку польських закладів вищої освіти: оцінки професійного рівня викладача; оптимальні шляхи, форми і методи управління розвитком професійного рівня викладачів, котрі працюють у складі кафедр менеджменту польських державних закладів вищої освіти
3.	Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
4.	Концептуальні положення створення стратегій розвитку закладів вищої освіти, кафедр менеджменту, індивідуальних стратегій розвитку викладачів
5.	Основні положення нормативно-правової бази з проблеми системи

	управління професійним розвитком викладачів закладів вищої освіти
6.	Переваги розвитку науково-дослідної бази кафедри, підвищення рівня професіоналізму професорсько-викладацького складу, впровадження інноваційних методів організації навчального процесу, використання прогресивних освітніх технологій, налагодження співпраці із стратегічними партнерами
7.	Види професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
8.	Умови і зміст системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
9.	Компетентності, які мають бути сформовані й повинні розвиватися в процесі професійної діяльності викладачів
10.	Роль побудови стратегій в управлінні професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
11.	Завдання ментора у професійному розвитку викладача кафедри менеджменту: дорадництво і консультивання, спрямування на способи розв'язання проблем, а також напрямів діяльності та розвитку
12.	Управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти шляхом участі у міжнародних програмах, проектах, грантах, стажуваннях
13.	Суть поняття «академічний коучинг»
14.	Суть поняття «e-learning»
15.	Сутність поняття «SWOT-аналіз» та алгоритм його розрахунку
16.	Форми розвитку професіоналізму викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
17.	Основні положення авторської моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі
18.	Сутність основних модулів USOS: USOSweb, Ankieter і APD, UL
19.	Основні етапи підготовки стратегії університету
20.	Основні аспекти розвитку кадрового потенціалу в університетах Республіки Польщі
21.	Особливості використання моделі системи управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польщі у системі вищої освіти України

11. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Поточний контроль та самостійна робота, індивідуальне науково-дослідне завдання													Залік	Усього
ЗМ 1				ЗМ 2		ЗМ 3		ЗМ 4		ЗМ 5				
Тема 1.	Тема 2.	Тема 3.	Тема 4.	Тема 5.	Тема 6.	Тема 7.	Тема 8.	Тема 9.	Тема 10.	Тема 11.	Тема 12.	Тема 13.		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4		
24				12		12		10		12				

Т1, Т2, ..., Т14 – теми змістових модулів (ЗМ)

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсowego проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	незараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	незараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

ГЛОСАРІЙ*

ВИЩА ОСВІТА – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти.

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей.

ЗАСОБИ – наявні в природі та в суспільстві предмети, процеси або дії, методики, технології, які включено до системи цілеспрямованої діяльності та забезпечують досягнення визначеного результату.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ – документ, в якому визначений порядок, певна послідовність дій із зазначенням мети, змісту, терміну виконання і виконавців.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ – документ, що відображає траєкторію навчання викладача, прийоми якісного перетворення, переходу від одного рівня професіоналізму до іншого.

ІНДИВІДУАЛЬНА ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ – персональний шлях реалізації особистісного потенціалу в освіті.

ІНДИВІДУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ – довгостроковий, послідовний, конструктивний, стійкий до нових умов документ, який містить візію, місію, стратегічну мету, стратегічні цілі, плановані заходи, що сприяють професійному розвитку викладачів,

супроводжується постійним моніторингом отриманих результатів і спрямований на досягнення успіху.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ – динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти;

КОУЧИНГ – сучасна технологія розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення ефективності її діяльності.

МЕНТОРИНГ – це довготривала форма розвитку, яка полягає на партнерських стосунках, зорієнтована на відкриття і розвиток потенціалу того, хто вчиться.

ПЛАН (*від англ. plan, layout, design, drawing, outline, project, scheme*) – заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення накресленої на конкретний період програми (роботи) із зазначенням її мети, змісту, обсягу, методів, засобів, послідовності, виконавців та строків виконання.

ПЛАН РОЗВИТКУ – заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення спрямованої на конкретний період програми з метою отримання змін сталого стану системи у просторі та часі.

ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ – це психологічна готовність фахівця до вирішення широкого кола виробничих завдань, здатність оперативно, швидко перебудовуватися залежно від ситуації, оскільки найбільш ефективною відповіддю людини на невизначеність і проблемність трудової ситуації є гнучкість поведінки, проявляється в її здатності вчасно змінювати стратегію або спосіб дій відповідно до умов праці, що змінюються. При цьому показником гнучкості є швидкість зміни стратегій залежно від зміни ситуації.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК – керований, сталий і відкритий процес зміни особистості в результаті освоєння і виконання професійної діяльності.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ВИКЛАДАЧА – керований, сталий і відкритий процес зміни викладача в результаті освоєння і виконання дидактичних, наукових і організаційних видів професійної діяльності.

ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ – документ, що відображає індивідуальну траєкторію навчання педагога, прийоми якісного перетворення – переходу від одного рівня до іншого.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ – сукупність знань, умінь, навичок, поведінки та дій, що свідчать про професійну підготовку, навченість, придатність людини до виконання професійних функцій.

РЕЗУЛЬТАТ – ступінь досягнення мети.

РОЗВИТОК – процес змін сталого стану системи в просторі та часі; спрямований процес кількісних і якісних змін у структурі матеріальних об'єктів.

РОЗВИТОК ОСОБИСТОТІ – процес формування особистості як соціальної якості людини в результаті її соціалізації та виховання.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ВИКЛАДАЧА – якість особистості, що формується під час діяльності; результат педагогічної та наукової діяльності, що передбачає найвищий рівень продуктивності праці.

САМОУПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧА – прагнення людини до виявлення, усвідомлення та вдосконалення своїх особистісних якостей; процес становлення й інтеграції в науково-педагогічній діяльності особистісних, професійних якостей і здібностей, методологічних, методичних, дослідницьких знань і вмінь; активне якісне перетворення викладачем свого внутрішнього світу, що призводить до самоактуалізації та реалізації його творчого потенціалу.

СИСТЕМА (від гр. *цїле*) – структурована цілісність взаємопов'язаних складових, що становить певну єдність із середовищем і є частиною системи вищого рівня.

СТРАТЕГІЯ (від *дав.-гр. στρατηγία* – страта тегів – ранг вищого керівника військових підрозділів, які мають марку, тег, прапор, знак та пов’язується із талантом управління стратега, полководця вищої страти) – мистецтво керівництва суспільною боротьбою, загальний для очільника і деталізований в процесі управління план певної діяльності з ведення цієї боротьби, який є незмінним у своїй основі, охоплює тривалий період та спрямований на досягнення головної, складної цілі.

СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ – бажаний, намічений або передбачений стан закладу вищої освіти.

СТРАТЕГІЧНА МЕТА – досягнення бажаного результату в далекій перспективі.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ – пріоритетні сфери розвитку закладу вищої освіти в процесі досягнення стратегічної мети.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ – цілі, яких заклад вищої освіти має намір досягнути у запланований термін.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ – комплекс віддалених у часі стратегічних цілей, які стосуються майбутнього університету, пов’язані з певними ділянками стратегічної діяльності закладу, а також завдань, пов’язаних із цілями, визначеними критеріями, показниками та особами (структурними підрозділами), які відповідають за їх упровадження у встановлений термін.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ – постійний комплексний процес управління, налаштований на формулювання і впровадження результативних стратегій, які сприяють найвищому рівню взаєморозуміння організації та її оточення, а також досягненню стратегічних цілей.

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧА – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг,

підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

ЯКІСТЬ – сукупність характеристик навчального продукту, послуги, програми, курсу або закладу; філософська категорія, що виражає невіддільну від буття і об'єкта його істотну визначеність, завдяки якій він є саме таким, а не іншим об'єктом.

ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом вищої освіти та/або договором про надання освітніх послуг.

ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – рівень організації освітнього процесу у закладі вищої освіти, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань.

** Дефініції подано відповідно до означених нижче джерел:*

1. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / авт. кол. : Є. Р. Чернишова, Н. В. Гузій, В. П. Ляхоцький [та ін.] ; за наук. ред. Є. Р. Чернишової ; ДНВЗ «Університет менеджменту освіти». – К. : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. – 230 с.

2. Закон України «Про вищу освіту» (станом на 22 грудня 2017). – URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/1556-18/page2> (дата звернення 22. 12. 2017).

3. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U.Nr 164, poz.1365 z późniejszymi poprawkami) – URL : <https://www.nauka.gov.pl> (дата звернення: 11. 05. 2017).

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Наукове видання

Андрощук Ірина Миколаївна

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ
КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ
УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩІ:
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД**

Монографія

Друкується в авторській редакції

Технічний редактор І. В. Захарчук

Підписано до друку 30.01.18 р. Формат 60x84 1/16.

Обсяг 19,30 ум. друк. арк., 18,36 обл.-вид. арк.

Наклад 300 пр. Зам. 44. Видавець і виготовлювач – АКВА ПРІНТ
(м. Луцьк, вул. Рівненська, 48).

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення
ДК № 5345 від 16.05.2017 р.