

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

АНДРОЩУК ІРИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 378.4(438):378.091.12-057.212

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ
РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора педагогічних наук



Київ – 2018

Дисертацією є рукопис

Роботу виконано в Державному вищому навчальному закладі «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

Науковий консультант – доктор педагогічних наук, професор, дійсний член (академік) Національної академії педагогічних наук України

ОЛІЙНИК Віктор Васильович,

Державний вищий навчальний заклад

«Університет менеджменту освіти»

Національної академії педагогічних наук України, радник ректора.

Офіційні опоненти:

доктор педагогічних наук, професор, дійсний член (академік) Національної академії педагогічних наук України

НИЧКАЛО Нелля Григорівна,

Національна академія педагогічних наук України,

академік-секретар Відділення професійної освіти і освіти дорослих;

доктор педагогічних наук, професор

СУЩЕНКО Тетяна Іванівна,

Запорізький Класичний приватний університет,

професор кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої освіти;

доктор педагогічних наук, доцент

БОДНАР Оксана Степанівна,

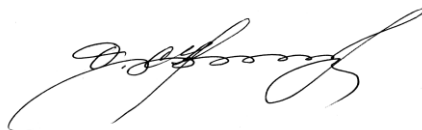
Тернопільський національний педагогічний університет ім. В. Гнатюка, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти.

Захист відбудеться «20» грудня 2018 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.455.03 ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України за адресою: 04053, м. Київ, вул. Січових стрільців, 52-А, корпус 3, зала засідань.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України за адресою: 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-Д.

Автореферат розіслано «19» листопада 2018 р.

**Учений секретар
спеціалізованої вченої ради**



О. С. Снісаренко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Соціально-економічний розвиток України, як і кожної держави, об'єктивно пов'язаний із професійним рівнем фахівців. Процеси глобалізації, євроінтеграції, інформатизації, відкритості суспільства впливають на трансформацію системи сучасної освіти та визначення нових пріоритетів її розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває підготовка майбутніх фахівців у закладах вищої освіти, оскільки компетентні випускники університетів здатні до високоефективної праці задля соціально-економічного, культурного, духовного розвитку суспільства. Підготовку конкурентоздатних випускників університетів здійснюють високопрофесійні педагоги вищої школи, які з урахуванням вітчизняного досвіду творчо використовують в освітньому процесі прогресивні ідеї європейської вищої освіти. Водночас зазначимо, що професійний розвиток науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників університетів є можливим за умови створення інноваційної системи управління, що сприяє розвитку їхніх професійних компетентностей, неперервному творчому й професійному зростанню.

Проблемі професійного розвитку персоналу приділено значну увагу в міжнародних стратегічних документах і концепціях Європейської Комісії, МОП, ОЕСР, ООН, ЮНЕСКО: «Жити і навчатися заради благополуччя майбутнього: важливість навчання дорослих» (CONFINTEA VI, 2009), «Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» («Європа 2020», 2010), «Неперервна освіта для дорослих» (OECD, 2012), «Освіта впродовж життя. Політика і стратегії» (UNESCO, 2014) й інші документи, в яких обґрунтовано стратегічну діяльність університетів Республіки Польща: Стратегія розвитку вищої освіти 2010–2020. Локальний рапорт «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020. Raport środowiskowy»; «Стратегія розвитку вищої освіти до 2020 року» («Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku»); «Діагноз стану вищої освіти у Польщі (листопад 2009 року)» («Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce (listopad 2009 roku)»).

Пріоритети розвитку освіти відображено в Законах України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), а також у Національній стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року (2013), Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (2015).

Одним із механізмів реалізації Національної стратегії розвитку освіти на період до 2021 року визначено модернізацію системи управління освітою, що передбачає здійснення управління на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних освітніх проектів та моніторингу, розвиток державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, в якій особистість, суспільство і держава стають рівноправними партнерами.

Стратегічним напрямом реформування освітньої галузі є формування педагога нової генерації, підготовленого до реалізації державної політики у сфері освіти, а також до генерування інноваційних ідей, творчого використання в освітньому процесі інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій.

У Концепції національної програми інформатизації наголошено, що результатами інформатизації освіти мають бути: розвиток інформаційної культури людини, що передбачає комп'ютерну освіченість, оновлення змісту, методів і засобів навчання до рівня світових стандартів, інтеграцію навчальної, дослідницької та виробничої діяльності, удосконалення управління освітою та кадрове забезпечення усіх напрямів інформатизації України шляхом спеціалізації та інтенсифікації підготовки фахівців відповідного профілю. Це передбачає активне використання засобів інформаційно-комунікаційних, цифрових технологій у науковій, навчальній, пошуково-дослідницькій роботі університетських кафедр.

Важливу роль у розв'язанні цих завдань відіграє система управління професійним розвитком науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників університету як цілеспрямовано організована взаємодія суб'єктів освітнього процесу, спрямована на професійний розвиток викладачів кафедри, що впливає на рівень їхнього професіоналізму і, у свою чергу, на якість підготовки фахівців.

Незважаючи на незаперечну цінність результатів відомих досліджень, поза увагою залишилися важливі аспекти розвитку професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту. Системне вивчення наукових джерел та практичного досвіду з цієї проблеми дозволили дійти висновку, що на сьогодні відсутнє комплексне дослідження означеної проблеми. Це спонукає до окреслення сукупності чинників, що зумовлюють необхідність такого дослідження з урахуванням потреб суспільства і науково-педагогічних, педагогічних й наукових працівників до професійного розвитку в умовах діяльності кафедр менеджменту університетів.

Особливої уваги потребує удосконалення змісту управлінської діяльності з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку системи вищої освіти та затребуваністю науково обґрунтованих концептуальних праць із цієї проблеми.

Досить цінними, на нашу думку, є напрацювання польських науковців на основі теоретичної й методологічної бази щодо системи управління професійним розвитком викладачів університетів. Вони здійснюють інноваційні підходи до професійного розвитку і формування рейтингу викладача. У свою чергу це помітно впливає на формування іміджу як структурного підрозділу, так і університету.

Основною метою діяльності менеджерів університетів Республіки Польща є задоволення попиту суспільства на якісну підготовку фахівців для відповідної сфери. Визначена мета досягається завдяки посиленню потенціалу працівників кафедри, зміцненню науково-дослідної бази, підвищенню рівня професіоналізму викладачів, впровадженню інноваційних методів організації освітнього процесу, використанню прогресивних технологій навчання, налагодженню системної співпраці зі стратегічними партнерами.

Дослідження цієї проблеми і вивчення сучасного стану управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща уможливили виявити низку суперечностей між:

– зрослими вимогами польського суспільства та соціальними запитами щодо рівня професійної компетентності викладачів університетів і невідповідністю сучасної системи управління потребам науково-методичного забезпечення професійного розвитку викладачів у системі неперервної освіти;

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

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

- потребою переходу до науково обґрунтованого управління професійним розвитком викладачів і відсутністю цілісної підготовки науково-педагогічних працівників університетів до такої діяльності;

- традиційним розумінням функцій управління освітніми процесами як механізму забезпечення реалізації його складових та об'єктивною потребою інноваційного бачення його системи, спрямованої на досягнення гуманістичних цілей, демократизацію суб'єктно-суб'єктних відносин, що позитивно впливають на підвищення якості підготовки випускників;

- необхідністю переходу університетів на рівень забезпечення конкурентоздатності викладача на державному і світовому рівнях і недостатньою розробленістю управлінських механізмів реалізації цієї вимоги.

Необхідність розв'язання виявлених суперечностей і відсутність на сучасному етапі окремого наукового дослідження з проблеми створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, зумовили вибір теми дисертаційного дослідження **«Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане відповідно до теми науково-дослідної роботи кафедри педагогіки, управління і адміністрування Навчально-наукового інституту психології і менеджменту Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України з теми «Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу» (Державний реєстраційний номер РК № 0112U001593). Тему дослідження затверджено на засіданні Вченої ради ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 1 від 08 лютого 2017 року) і узгоджено у Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень з педагогічних та психологічних наук в Україні (протокол № 3 від 16 травня 2017 року).

Об'єкт дослідження – професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

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

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і методологічних засад створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр

менеджменту університетів Республіки Польща на основі теоретично обґрунтованої моделі та запропонованої автором сукупності стратегій, що позитивно впливають на неперервний професійний розвиток викладачів.

Досягнення визначеної мети передбачало розв'язання таких завдань:

1. Здійснити аналіз стану вивчення проблеми функціонування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

2. Проаналізувати компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту польських університетів та дослідити управлінський супровід їхнього професійного розвитку.

3. Вивчити вплив стратегій суб'єктів управління на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

4. Теоретично обґрунтувати організаційно-педагогічні умови і зміст системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських університетів.

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

6. Здійснити моніторинг результатів упровадження цієї моделі та уточнити критерії її ефективності.

7. Розробити методичні рекомендації для керівних, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників щодо: управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України; розроблення і затвердження індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України.

8. Розробити й запровадити в закладах вищої і післядипломної освіти України спецкурс «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща».

В основу **концепції дослідження** покладено положення теорії пізнання, теорії людського розвитку, теорії людського капіталу, теорії систем, теорії менеджменту знань. Науковий пошук здійснювався з урахуванням концепцій неперервної освіти – освіти впродовж життя, організаційного розвитку як складної освітньої стратегії на засадах інтердисциплінарності, випереджувального підходу і наступності.

Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща розглядається як складне багатовимірне явище, що уможлиблює неперервне особистісне й фахове зростання і є важливим компонентом системи неперервної освіти. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту польських університетів спрямовується на усвідомлення ними важливості особистісного ставлення до потреби в самореалізації, саморозвитку і самовдосконаленні й залежить від досконалості управлінської системи.

Ефективність професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща забезпечується відповідними організаційно-педагогічними умовами і запровадженням стратегій розвитку всіх суб'єктів управління і самоуправління. Вивчення і критичне осмислення конструктивних ідей польського досвіду запровадження системи управління професійним розвитком

викладачів кафедр менеджменту дозволить визначити можливості їх продуктивного використання у процесі модернізації системи управління і неперервної педагогічної освіти України.

Методологічною основою дослідження є філософські, психологічні, педагогічні теорії, положення, в яких на основі міждисциплінарного підходу розкривають концептуальні ідеї проблеми управління розвитком професійної компетентності педагога: розуміння особистості як відкритої, унікальної й цілісної системи (Г. Олпорт (G. Allport), С. Рубінштейн, В. Олійник, Н. Клокар, Т. Сорочан); розуміння неперервної освіти як цілісної 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. Пометун, Л. Хоружа та ін.).

Теоретичною основою дослідження є концептуальні ідеї та положення стосовно: неперервного розвитку професійної компетентності фахівців (Д. Антонович (D. Antonowicz), М. Армстронг (M. Armstrong), Р. Барнет (R. Barnet), Г. Беккер (G. Becker), Е. Брукінг (T. Brooking), Ю. Бугай (J. Bugaj), В. Вуйцік (W. Wójcik), К. Робінсон (K. Robinson), А. Сміт (A. Smit), Ф. Фішер (F. Fisher); М. Вуйчицька (M. Wójcicka), М. Євтух, М. Квек (M. Kwiek), В. Колодзейські (W. Kołodziejcki), П. Комада (P. Komada), А. Людвічиньські (A. Ludwiczynski), Н. Ничкало, В. Олійник, К. Павловські (K. Pawłowski), П. Розвадовські (P. Rozwadowski), А. Сайдак (A. Sajdak), Я. Фазлягіч (J. Fazlagicz));

– теоретичного обґрунтування системи управління розвитком освіти і персоналу (В. Андрущенко, О. Боднар, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Забродська, О. Зайченко, Л. Калініна, В. Кремень, В. Маслов, В. Олійник, З. Рябова, Т. Сущенко, Г. Тимошко та ін.);

– професійного розвитку науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників у закладах вищої педагогічної та післядипломної освіти (О. Ануфрієва, О. Алейнікова, О. Галус, В. Гладуш, А. Василюк, Н. Волянук, В. Гладкова, М. Гриньова, Н. Діденко, Г. Дмитренко, Н. Драч, М. Євтух, Ю. Завалевський, Л. Зданевич, А. Зубко, М. Кириченко, Н. Клокар, В. Маслов, Н. Ничкало, О. Снісаренко, Т. Сорочан, Т. Сущенко та ін.);

– концептуальні положення щодо вдосконалення змісту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і наукового супроводу розвитку педагогічних кадрів (С. Ніколаєнко, В. Олійник, Л. Оліфіра, Н. Приходькіна, Л. Сергеева, І. Сіданіч, В. Сидоренко, Т. Сорочан, О. Отич, З. Рябова, Г. Тимошко та ін.);

– розвиток інформаційно-комунікаційних компетентностей науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників (В. Биков, С. Касьян, В. Камишин, Л. Кондратова, Л. Ляхоцька, Т. Махиня).

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

– *теоретичні* – спрямування на проблемно-цільовий, логіко-системний і структурно-функціональний аналіз філософської, психологічної, педагогічної, економічної, науково-методичної та іншої літератури, що уможливило ґрунтовне вивчення загальних теоретичних питань досліджуваної проблеми (аналогія,

моделювання, порівняння, систематизація, узагальнення, що використовувалися з метою вивчення літературних і документальних джерел із проблеми управління професійним розвитком науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників університетів, законодавчих і нормативно-правових документів у галузі освіти з метою уточнення сутності базових понять дослідження);

– *емпіричні* – анкетування, тестування, прямі та непрямі спостереження і самоспостереження, інтерв'ювання, бесіда з метою дослідження стану розробленості проблеми та порівняння результатів дослідження для виявлення ефективності розробленої моделі, спецкурсу і методичних рекомендацій; методи математичної статистики використовувалися для відстеження зростання професійного рівня в умовах упровадження авторської моделі.

У результаті попереднього вивчення цієї проблеми й аналізу предмета дослідження висунуто **гіпотезу дослідження**: професійний рівень викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща зростає за умови створення науково обґрунтованої системи управління їх професійним розвитком, що базується на стратегіях розвитку суб'єктів управління і самоуправління професійним розвитком викладачів.

Джерельна база дослідження. На різних етапах наукового пошуку використано 425 джерел, з-поміж них 203 – польською і англійською мовами, зокрема: закони, постанови і розпорядження Міністерства національної освіти, Міністерства вищого шкільництва Республіки Польща: про освіту, про вищу освіту, про наукові ступені й вчені звання; документи державних і громадських освітніх організацій цієї країни щодо стратегій розвитку і стандартів професійного розвитку викладачів університетів; філософські, педагогічні, психологічні, соціологічні праці вітчизняних і зарубіжних учених; документи й матеріали з фондів бібліотек державних університетів Республіки Польща, Національної наукової бібліотеки України імені В. Вернадського, Науково-педагогічної бібліотеки імені В. О. Сухомлинського; збірники наукових праць, зарубіжна і вітчизняна періодика; офіційні документи і аналітичні матеріали науково-практичних конференцій, симпозіумів, резолюцій міжнародних організацій, що стосуються професійного розвитку персоналу; інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Організація дослідження. Науковий пошук здійснювався впродовж 2013–2018 років і охоплював три етапи.

На першому етапі (2013–2014 рр.) здійснено вивчення документальних і наукових джерел; проаналізовано особливості професійного розвитку викладачів університетів Республіки Польща, законодавче і нормативно-правове забезпечення цього процесу; обґрунтовано методологічні засади, науковий апарат і програму дослідження; проаналізовано сутність і зміст ключових понять; сформульовано поняттєво-категоріальний апарат; здійснено бібліографічний аналіз; конкретизовано мету і завдання дослідження.

На другому етапі (2015–2016 рр.) виявлено і схарактеризовано організаційно-педагогічні умови професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту державних університетів Республіки Польща; систематизовано й оброблено дослідницькі матеріали; здійснено аналіз системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща на

основі стратегій розвитку; апробовано результати дослідження під час міжнародних науково-практичних конференцій у Польщі, Словаччині та в Україні.

На третьому етапі (2017–2018 рр.) узагальнено результати наукового пошуку, сформульовано загальні висновки, розроблено спецкурс «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща» і двоє методичних рекомендацій для керівних, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників вітчизняних університетів; впроваджено результати дослідження у практику закладів вищої освіти України, опубліковано монографію за результатами дослідження, підготовлено рукопис дисертації і автореферат.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягають у тому, що: *вперше* у вітчизняній педагогічній науці на основі компетентнісного, аксіологічного, синергетичного, акмеологічного й андрагогічного підходів здійснено цілісний аналіз проблеми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща; виявлено особливості законодавчого і нормативно-правового забезпечення цього процесу, обґрунтовано і розкрито функції, принципи, методи, засоби, організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективного управління професійним розвитком викладачів; проаналізовано компоненти змісту професійної діяльності професорсько-викладацького персоналу польських університетів (дидактичної, науково-дослідної й організаційної діяльності); обґрунтовано інноваційні методи і форми управління і самоуправління професійним розвитком викладачів; розроблено, теоретично обґрунтовано і запроваджено авторську модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща, що охоплює цільову, теоретико-методологічну, технологічну та результативно-рефлексійну компоненти; введено в науковий обіг поняття: «стратегія розвитку кафедр менеджменту», «індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту», «менеджери університетів Республіки Польща»; обґрунтовано перспективні напрями впровадження інноваційних ідей досвіду Республіки Польща у вітчизняну практику вищої й післядипломної освіти;

– *уточнено* зміст основних понять дослідження: «професійний розвиток викладача», «управління професійним розвитком викладача», «стратегія розвитку», «індивідуальна стратегія розвитку», «стратегічне управління»;

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

– *удосконалено* підходи до відбору і структурування змісту управління професійним розвитком викладачів в умовах розроблення і впровадження стратегій розвитку університету і його структурних підрозділів;

– *виокремлено* і уточнено критерії ефективності авторської моделі, зокрема, до якісних критеріїв віднесено: 1) підвищення рейтингу (або втримання лідерських позицій) університету серед університетів Республіки Польща; 2) стабільність персоналу закладу (відсутність плинності кадрів); 3) підвищення професійного рівня викладачів кафедр менеджменту; 4) зростання якості надання освітніх послуг. До кількісних показників віднесено: 1) кількість викладачів, які здобули вищий

науковий ступінь; 2) кількість викладачів, які здобули вище вчене звання; 3) кількість викладачів, які захистили дисертації під науковим керівництвом викладача кафедри; 4) науковий доробок – кількість наукових праць, внесених до міжнародних наукометричних баз, наукових монографій, винаходів і патентів;

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

Практичне значення дисертаційного дослідження полягає в запровадженні моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща, розробленні та апробації спецкурсу «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща», підготовці методичних рекомендацій для керівних, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників щодо управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України і алгоритму дій із складання, затвердження й реалізації індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України.

Матеріали та результати дослідження мають важливе науково-педагогічне значення і можуть бути використані керівниками і професорсько-викладацьким персоналом університетів Республіки Польща та України, керівниками структурних підрозділів, керівними кадрами освітніх установ, а також тими, хто досліджує проблему управління професійним розвитком науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників університетів у процесі розв'язання науково-теоретичних і практичних завдань у контексті реформування системи вищої освіти, реалізації національної освітньої стратегії, в системі управління вітчизняних закладів вищої освіти та у системі післядипломної освіти.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес закладів вищої і післядипломної педагогічної освіти: Рівненського державного гуманітарного університету (довідка № 75-01-12 від 06. 07. 2018 р.), Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 01/16/669 від 25. 06. 2018 р.), Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії Хмельницької обласної ради (довідка № 30 від 23. 06. 2018 р.), Херсонської академії неперервної освіти Херсонської обласної ради (довідка № 01-23/355 від 23. 06. 2018 р.), Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (довідка 17-1696 від 26. 06. 2018 р.), ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України (довідка № 01-02/406 від 27. 06. 2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій висвітлено ідеї та розробки автора дослідження. Концептуальні положення, висновки, управлінські підходи, сформульовані особисто здобувачем. Використані положення інших авторів мають відповідні посилання.

У публікації, виконаній у співавторстві [25], особистим внеском автора є характеристика інноваційних цифрових технологій підтримки професійного розвитку викладачів державних університетів Республіки Польща. Ідеї співавтора у дисертації не використовувалися.

Вірогідність одержаних результатів дослідження забезпечується чіткістю та визначеністю методологічних і теоретичних вихідних позицій щодо системи управління професійним розвитком науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників, орієнтацією на сучасні досягнення філософії, психології, педагогіки; використанням комплексу взаємодоповнюючих методів і прийомів, адекватних меті, завданням і логіці дослідження; дотриманням вимог до моделювання системи управління професійним розвитком викладачів, репрезентативністю статистичної вибірки, поєднанням кількісного та якісного аналізу дослідницьких матеріалів; результатами впровадження розроблених моделі, спецкурсу і методичних рекомендацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися під час науково-практичних конференцій: *міжнародних* – «Психолого-педагогічний супровід фахової підготовки та підвищення кваліфікації особистості в умовах трансформації освіти» (Київ, 2015); «Інноваційне управління освітою» (Варшава, Республіка Польща, 20015); «Управління процесом професійного зростання педагога» (Варшава, Республіка Польща, 2017); and humanitarian aspects of the world innovative transformations (Kyiv – Rivne, Ukraine – Podhajska, Slovak Republic, 2018); III International Scientific Conference «Socio-Economic»; III International Scientific and Practical Conference «Social and Economic Aspects of Education in Modern Society» June 18, 2018, Warsaw, Poland (Варшава, Республіка Польща, 2018); *всукраїнських* – «Нове педагогічне мислення в контексті сучасного європейського освітньо-інформаційного простору» (Рівне, 2014); «Наукові засади підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів» (Київ, 2014); «Людина і суспільство: економічний і соціокультурний розвиток» (Рівне, 2015; Рівне, 2016; Рівне, 2017; Рівне 2018); «Теоретико-методичні засади модернізації початкової освіти в умовах освітньої реформи» (Київ-Рівне, 2016); «Реалії та перспективи євроінтеграційного розвитку післядипломної педагогічної освіти України» (Ужгород, 2016); «Науково-методичні основи професійного розвитку керівних і педагогічних кадрів в умовах випереджувальної післядипломної освіти» (Київ – Рівне, 2017); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології» (Київ, 2018).

Міжнародних форумів – «Співпраця українських та польських загальноосвітніх навчальних закладів у рамках проектів, що фінансуються за програмою Erasmus+», «Дистанційна освіта і навчання – проблеми та перспективи» (Одеса, 2016); «Інноваційні проекти у Новій українській школі» (Одеса, 2016); червневих методичних студій Всеукраїнської школи новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників системи післядипломної педагогічної освіти (Рівне 2015; Рівне 2016; Рівне 2017); обміну досвідом керівних кадрів України та Польщі (Варшава, 20–27.07.2015); під час науково-педагогічного стажування «Управління професійним розвитком викладача» (Академія ім. Яна Длугоша, м. Ченстохова, Республіка Польща).

Кандидатську дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук «Управління розвитком професійної компетентності вчителів-філологів у міжтестастійний період» (спеціальність 13.00.06 – теорія і методика

управління освітою) захищено в 2013 році, її матеріали в докторській дисертації не використовувалися.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження висвітлено в 43 наукових публікаціях, серед них 1 одноосібна монографія, 21 стаття у наукових фахових виданнях, із них 6 статей – у наукових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз; 4 статті – у наукових періодичних виданнях іноземних держав, одна із них у співавторстві; 11 статей у наукових фахових виданнях України; 7 публікацій у збірниках матеріалів конференцій, спецкурс і двоє методичних рекомендацій.

Структура та обсяг дисертації зумовлені логікою дослідження та складається з анотацій українською, англійською мовами, вступу, п'ятих розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 414 сторінок, обсяг основного тексту становить 360 сторінок. Роботу ілюструють 7 додатків, 22 таблиці, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 425 найменувань, з яких 203 – іноземними мовами (193 – польською і 10 – англійською).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність обраної теми наукового дослідження, її зв'язок із науковими темами, визначено мету та завдання, об'єкт і предмет, з'ясовано наукову новизну роботи та практичне значення отриманих результатів, подано відомості про впровадження результатів дослідження, особистий внесок здобувача, подано дані про публікації автора, структуру й обсяг дисертації.

У першому розділі – *«Управління професійним розвитком викладачів університетів Республіки Польща як проблема педагогічної теорії та практики»* – викладено особливості стратегій розвитку університетів Республіки Польща, здійснено аналіз стратегічного управління професійним розвитком викладачів польських університетів та схарактеризовано прогресивні ідеї польського досвіду.

Аналіз досліджень польських учених із зазначеної тематики дав змогу відмітити зацікавленість польських науковців проблемами побудови стратегій, стратегічного управління, характеристик і оцінок окремих стратегій розвитку університетів Польщі. Зокрема, Ю. Бугай (J. Bugaj) досліджує особливості побудови проактивної стратегії розвитку університету, К. Облуй (K. Obłój) характеризує типи і види стратегій організацій, особливості їх побудови, Т. Вавак (T. Wawak) досліджує особливості університетських стратегій Краківських університетів та характеризує алгоритм побудови університетських стратегій від організаційного, концептуального до результативно-рефлексивного компонентів. Однак, їх дослідження стосуються лише конкретних локальних університетів або організацій.

У результаті всебічного аналізу стану розробленості проблеми було встановлено, що існує два документи, що регламентують стратегічний розвиток вищої освіти Республіки Польща: «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020. Raport środowiskowy» (Стратегія розвитку вищої освіти 2010–2020. Рапорт локальний – *переклад авт.*); «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.*).

Як свідчать наукові джерела, перша стратегія була розроблена ректорами місцевих університетів, а друга – експертами. Зважаючи на це, перша стратегія отримала назву «локальної», а друга – «експертної».

За результатами аналізу літературних і документальних джерел, в яких характеризуються значення і походження терміну «стратегія», в окремій таблиці систематизовано його тлумачення різними авторами. Зазначено, що в рамках проблематики даного дослідження, *«стратегія – це широка програма визначення і досягнення цілей організації; реакція організації на зовнішні впливи»* (за Дж. Стонером (J. Stoner)).

На основі опрацьованих наукових джерел, вивчення законодавчої і нормативно-правової бази, що регламентує діяльність університетів Республіки Польща, аналізу сайтів 20 державних університетів простежено взаємозалежність професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту від стратегій розвитку університетів та всіх його структурних підрозділів: кафедр, інститутів, факультетів. На основі вищевикладеного обґрунтовано концепцію дослідження, описано шість фаз побудови стратегій й охарактеризовано два етапи підготовки стратегії розвитку університету.

З урахуванням аналізу алгоритму побудови стратегій розвитку доведено, що розвиток університету можливий за двох умов: 1) наявності стратегії розвитку; 2) наявності персоналу (стратегів), які розробляють і впроваджують стратегії розвитку на всіх структурних рівнях.

Відповідно до трьох рівнів управління розвитком університету, представлено стратегії їх розвитку: 1) загальна; 2) конкурентна; 3) функціональна.

На основі аналізу теоретичних джерел виявлено взаємозв'язки між стратегічним розвитком університету і стратегічним управлінням. Стратегічне управління розглянуто в трьох площинах: функціональній; інструментальній; інституційній.

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

Аналіз сайтів Варшавського університету, Ягеллонського університету, Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні та Люблінської політехніки, зокрема стратегій розвитку цих університетів, анкетування й інтерв'ювання професорсько-викладацького персоналу уможливив висновок, що у цих університетах напрацьовано позитивний досвід управління професійним розвитком викладачів. Про це свідчать проаналізовані візії, місії університетів, а також наявність у стратегіях їх розвитку розділів, що безпосередньо стосуються професійного розвитку працівників.

Відповідно до нормативно-правової бази вищої освіти Республіки Польща, професійний розвиток викладачів ми розглядаємо як оволодіння додатковими знаннями, необхідними для виконання завдань на займаній посаді, а також розвиток додаткових компетентностей, необхідних для підвищення по посаді.

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

З урахуванням положення щодо взаємозалежності наукових звань, посад та виконання професійних функцій викладачами кафедр менеджменту в польських університетах, виявлено, що їх професійний розвиток, пов'язаний із кар'єрним просуванням, можливий лише для двох категорій: наукових і науково-дидактичних працівників. Щодо дидактичних працівників, то вони можуть професійно розвиватися лише на посаді, яку займають, або виявляють бажання займатися науковими дослідженнями.

Проблема управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща розглядається на основі системного підходу, що передбачає оптимальне поєднання кількох підходів на засадах взаємодоповнюваності, узгодження засадничих положень відповідно до мети управління професійним розвитком викладачів, а саме: компетентнісного, аксіологічного, синергетичного, акмеологічного й 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. Акмеологічний підхід уможливив розгляд феномена «акме» як найвищого рівня 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 використовувався як загальнонаукова основа для вдосконалення управління професійним розвитком викладачів польських університетів й розроблення такої системи, яка, ґрунтуючись на побудові стратегій розвитку, приведе до їх найвищого рівня професіоналізму.

У процесі аналізу сайтів 20-ти державних університетів Республіки Польща нами було виявлено, 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, які враховують забезпечення умов для професійного розвитку викладачів, а індивідуальні стратегії їх розвитку, стратегії розвитку кафедр менеджменту та факультетів, яким вони підпорядковані, на нашу думку, потребують вдосконалення.

У другому розділі – *«Професійна діяльність викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща як основа професійного розвитку»* – на основі детальних характеристик описано компоненти професійної

діяльності викладачів кафедр менеджменту, проаналізовано можливості їхнього професійного зростання. Встановлено, що викладачі кафедр менеджменту поділяються на три групи працівників: дидактичні, науково-дидактичні і наукові. Кожна з цих груп має окрему траєкторію професійного розвитку.

До дидактичних працівників університетів відносяться лектор, інструктор, викладач і старший викладач, вони не беруть участі в здійсненні фундаментальних досліджень, підвищують свій дидактичний рівень, розробляючи дидактичні навчальні матеріали. Їхня діяльність оцінюється студентами і керівниками. Група дидактичних працівників часто поповнюється колишніми ад'юнктами, які вчасно не завершили хабілітаційні дослідження. У таких випадках у звітах дидактичних працівників з'являються наукові досягнення.

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

Отримання наукових ступенів доктора, доктора хабілітованого, а також вченого звання професора вимагає від самого викладача великих організаційних, мотиваційних, наукових, дидактичних зусиль і досягнень. Однак отримання вищих наукових ступенів і звань не обов'язково передбачає розвиток професійної кар'єри викладача, оскільки академічна кар'єра викладача університетів Республіки Польща тісно пов'язана з науковими ступенями і званнями і є залежною від конкурсу на заміщення вакантної посади. Тому неможливо побудувати кар'єру від посади асистента до посади професора звичайного, адже на кожному етапі підвищення необхідно пройти відкритий конкурс, в якому перемагає найбільш кваліфікований працівник.

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

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

Професійний розвиток викладача розглянуто як отримання додаткових компетентностей, необхідних для правильного виконання завдань на відповідній посаді та розвиток наявних компетентностей, необхідних для підвищення по посаді, отримання іншої посади.

У розділі доведено, що планування професійного розвитку викладачів державних університетів тісно пов'язані з плануванням професійної кар'єри, мотивуванням і стимулюванням. Для забезпечення ефективного професійного розвитку викладача потрібно задіяти різні суб'єкти управління: самого викладача, безпосереднього керівника (у нашому випадку – завідувача кафедри менеджменту), декана факультету, директора інституту і ректора університету.

На основі аналізу польських наукових і документальних джерел, встановлено, що є кілька класифікацій умов, які впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту. У першій класифікації визначено три групи умов: технічні (звички та робота по інерції, боязнь невідомого, ігнорування змін); політичні

(політична приналежність і її вплив на професійну діяльність, вплив політичних коаліцій на розвиток вищої освіти). У другій класифікації виокремлюються 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.

Відповідно до системного підходу, нами визначено організаційно-педагогічні умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях. Нами 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 із 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 і коучингу);

4. *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, тому що це впливає на зростання його рейтингу).

5. *Кафедральний рівень* (це 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);

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).

Встановлено, що серед важливих організаційно-педагогічних умов у польських університетах є: *система стимулювання і заохочення*: перерозподіл завідувачем кафедри годин між науково-дослідницькою, навчальною і організаційною діяльністю (участь у робочих групах із розроблення 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 (e-learning, USOS). Згідно із проведеним дослідженням, найважливішою організаційно-педагогічною умовою, яка забезпечує діяльність системи управління професійним розвитком викладачів, є створення стратегій розвитку. Серед опитаних викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща на запитання: чи в закладі, в якому Ви працюєте є Стратегія розвитку університету, відповіли «так» – 86,7 %, «ні» – 6,7 %, у ході опрацювання – 6,6 %. На запитання: чи наявна Стратегія розвитку кафедри менеджменту, відповіли «так» – 40 %, «ні» – 40 %, у ході опрацювання – 20 %. Щодо наявності індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедри, відповіді були наступними: 13,3 % – «так», 60 % – «ні», 26,7 % – у ході опрацювання. Це підтверджує твердження, що в Республіці Польща здійснюється вагома діяльність щодо опрацювання стратегій на всіх структурних рівнях діяльності університетів, які передбачають професійний розвиток усього персоналу, у тому числі й викладачів.

У третьому розділі – **«Інтеграція управління та самоуправління в процесі забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща»** – міститься характеристика інноваційних підходів до управління професійним розвитком викладача: академічний менторинг, академічний коучинг, участь у міжнародних проектах, грантах і стажуваннях; описані ефективні форми і шляхи самоуправління професійним розвитком викладачів: e-learning, курси, навчання, тренінги і портфоліо, приділено увагу відкритій освіті.

Аналіз наукових і документальних джерел та інноваційний досвід державних університетів дав змогу встановити, що професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща відбувається в різних формах освіти: формальній, неформальній та інформальній. У польській практиці формальна освіта – інституційна (за місцем роботи та поза нею); неформальна – доповнення або альтернатива формальній освіті впродовж життя особи; інформальна – самоосвіта.

Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща розглядається в розділі як діяльність, спрямована на підвищення рівня професійної компетентності викладачів. У результаті аналізу практичного досвіду встановлено, що таку діяльність можуть здійснювати в польських університетах особи, які 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 дослідженнями 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 виокремлено базові компетентності, розвиток яких необхідний у процесі становлення і професійного вдосконалення кожного викладача. У розділі зазначено, що наукова сфера є однаковою для викладачів будь-якої кафедри, натомість дидактична й організаційна – на кожній кафедрі мають певну специфіку. Професорсько-викладацький персонал кафедр менеджменту вважає, 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 різних наукових класифікацій компетентностей, якими має володіти викладач, у розділі представлено перелік компетентностей науково-дидактичних працівників, опрацьованих науковцем Ю. Бугай (J. Bugaj) згідно з класифікацією Т. Олексина (T. Oleksyna). Описано неординарний підхід Р. Гардена (P. Harden) 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 методами управління розвитком професійної компетентності вищезгаданих викладачів є: академічний коучинг і академічний менторинг, стажування, участь у проектах, грантах, курсах, семінарах, тренінгах.

Із урахуванням результатів анкетування, інтерв'ювання нами доведено, 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 Польща 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 наукової громадськості до проблем, пов'язаних із діяльністю дидактичних працівників, до яких в університетах висувуються такі ж вимоги, як до наукових і науково-дидактичних працівників, особливу увагу приділено професійному розвитку цієї групи викладачів. У результаті аналізу Закону 2.0, ухваленого 21 липня 2018 року яким передбачено виведення вищезазначених працівників із групи дискримінації у сфері вищої освіти Республіки Польща, 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». У розділі розглянуто вимоги до цих посад, а також викладено 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 феномена самоменеджменту дало змогу встановити, що з метою забезпечення ефективності його здійснення необхідно з'ясувати: яким є рівень професіоналізму викладача; яким він має бути у близькій і віддаленій перспективі; що необхідно зробити для досягнення очікуваного рівня професіоналізму, щоб відповідати сучасним вимогам, запитам та очікуванням польського суспільства, керівництва закладу, студента і самого викладача.

На основі опрацювання наукових джерел і результатів анкетування викладачів кафедр менеджменту схарактеризовано форми неперервної освіти: курси, навчання, семінари, післядипломна освіта, самоосвіта. Доведено, що всі вищезгадані форми розвитку професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту, зазвичай, забезпечуються за допомогою цифрових технологій.

Бесіди та інтерв'ювання із завідувачами кафедр і викладачами 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 Польща дає підставу констатувати, що, незважаючи на постійний розвиток інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій у сфері вищої освіти Республіки Польща, існує низка нерозв'язаних 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 (передбачених нормативними документами) заохочень і стимулів до впровадження викладачами в навчальний процес цифрових технологій;

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

Ретельний аналіз найбільш поширених серед викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща підходів до підвищення професійного рівня свідчить, 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 суспільного розвитку важливу роль відіграє неперервне навчання: курси, навчання, семінари, тренінги, післядипломна освіта, самоосвіта. Ці та інші форми отримання нових компетентностей або вдосконалення вже наявних усе частіше пропонуються викладачам університетів Республіки Польща у формі e-learning як у рамках дистанційної, так і відкритої освіти, з використанням цифрових технологій. У розділі доведено, що постійний професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту в усіх сферах їхньої діяльності (науковій, дидактичній та організаційній) можливий за умови науково обґрунтованого поєднання процесів управління та самоуправління.

У четвертому розділі – **«Концептуальні засади моделювання системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща»** – викладено загальну характеристику авторської моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту та її структурних компонентів; описано технологію практичного застосування цієї моделі й запропоновано методичні рекомендації щодо впровадження системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

Концепція авторської моделі базується на положенні про те, що професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту реалізовується на основі індивідуальної стратегії розвитку професорсько-викладацького персоналу, у свою чергу в ній враховуються стратегії розвитку кафедри, факультету, інституту, що, відповідно, базуються на стратегії розвитку університету.

Авторська модель охоплює чотири компоненти: цільову, теоретико-методологічну, технологічну і результативно-рефлексивну (рис. 1).

Цільова компонента поєднує PEST- і SWOT-аналізи, на основі яких формуються стратегія розвитку, мета і завдання.

Обґрунтовуючи модель «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польща», ми ставили за мету створити науково обґрунтовану систему управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту задля забезпечення високої якості вищої освіти Республіки Польща.

У процесі дослідження встановлено, що з метою побудови стратегії університету групою відповідальних осіб здійснюються PEST-аналіз і SWOT-аналіз. Відповідно до цього в цільовій компоненті запропоновані вищезгадані аналізи,

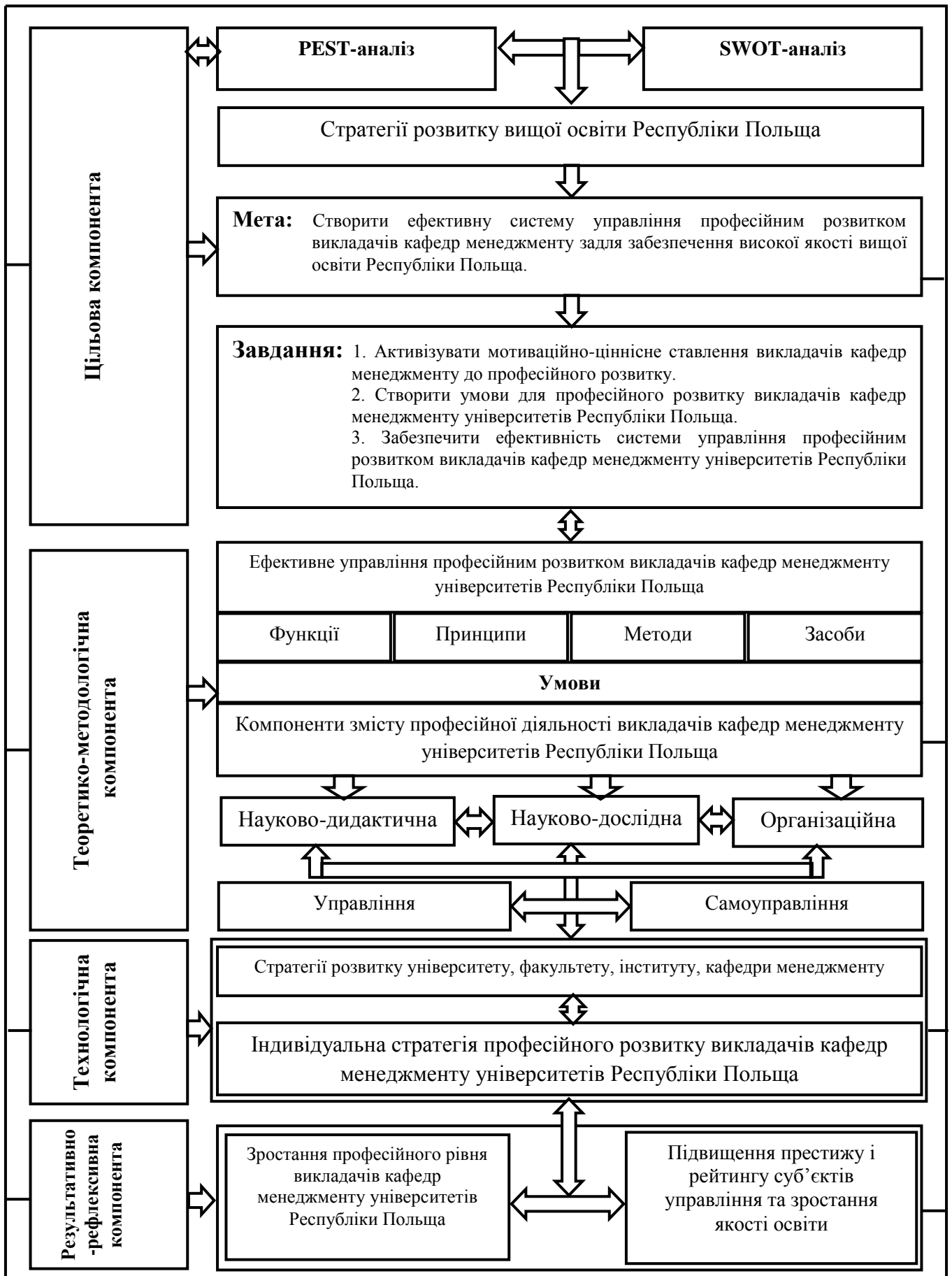


Рис. 1. Модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща

які дають змогу визначити пріоритети стратегічної діяльності як університету так і кожного працівника, у тому числі й викладача кафедр менеджменту.

Виходячи із сформульованої мети, визначено 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 охоплює функції, принципи, методи і засоби, умови, управління і самоуправління трьома сферами професійної діяльності, а саме: науково-дидактичною, науково-дослідною і організаційною. Зазначимо, що ці компоненти змісту професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща постійно розвиваються.

У результаті ранжування управлінських функцій ми зупинилися на найбільш важливих для такого 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 нами обґрунтовано принципи управління професійним розвитком викладачів: цілепокладання та цілереалізації; багатоваріантності й альтернативності; системності, комплексності та збалансованості; послідовності; неперервності; наукової та методичної обґрунтованості; реалістичності й досяжності мети; гнучкості, динамічності, реакції на ситуацію; ефективності та соціальної орієнтованості; кількісної та якісної визначеності.

Щодо методів і засобів, які мають найбільший вплив на професійний розвиток викладачів, нами в ході аналізу позитивної практики польських університетів встановлено, що це – стратегічне планування, управління відносинами (керівник – викладач – студент); залучення викладачів до управління; збалансована система показників і критеріїв діяльності викладачів.

На основі вивчених польських наукових джерел і багатьох класифікацій умов, що впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту, згідно із системним підходом, нами визначено і розглянуто організаційно-педагогічні умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях. Їх об'єднано у шість груп:

- 1) міжнародний рівень;
- 2) державний рівень;
- 3) університетський рівень;
- 4) факультетський рівень;
- 5) кафедральний рівень;
- 6) індивідуальний рівень.

У розділі викладено характеристику кожної визначеної умови.

Визначено компоненти змісту професійної діяльності викладачів кафедр, зокрема науково-дидактична, науково-дослідна 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, професійні блоги.

Технологічна компонента моделі – це розроблення і впровадження стратегій розвитку університету, факультету, інституту і кафедри, в яких обов'язковим розділом 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* викладачем власного професійного розвитку (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 – здобуття 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 свого 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, що мають відбутися у встановлений термін.

Аналіз головної та функціональних стратегій університету дає підставу стверджувати, що індивідуальна стратегія професійного розвитку викладачів є похідною від стратегії розвитку кафедри, факультету, інституту і університету. У кожній із цих стратегій є розділ, присвячений розвитку викладача, тому, враховуючи загальні вимоги до професійного розвитку задля підвищення іміджу структурного підрозділу та установи в цілому, викладач вибудовує власну траєкторію руху від реального рівня професіоналізму до запланованого.

Результативно-рефлексивна компонента складається із двох показників:

1) зростання професійного рівня викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща;

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

На рис. 2 і рис. 3 відображено динаміку використання в умовах кафедр менеджменту форм управління та самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту (2013–2015–2018 роки).

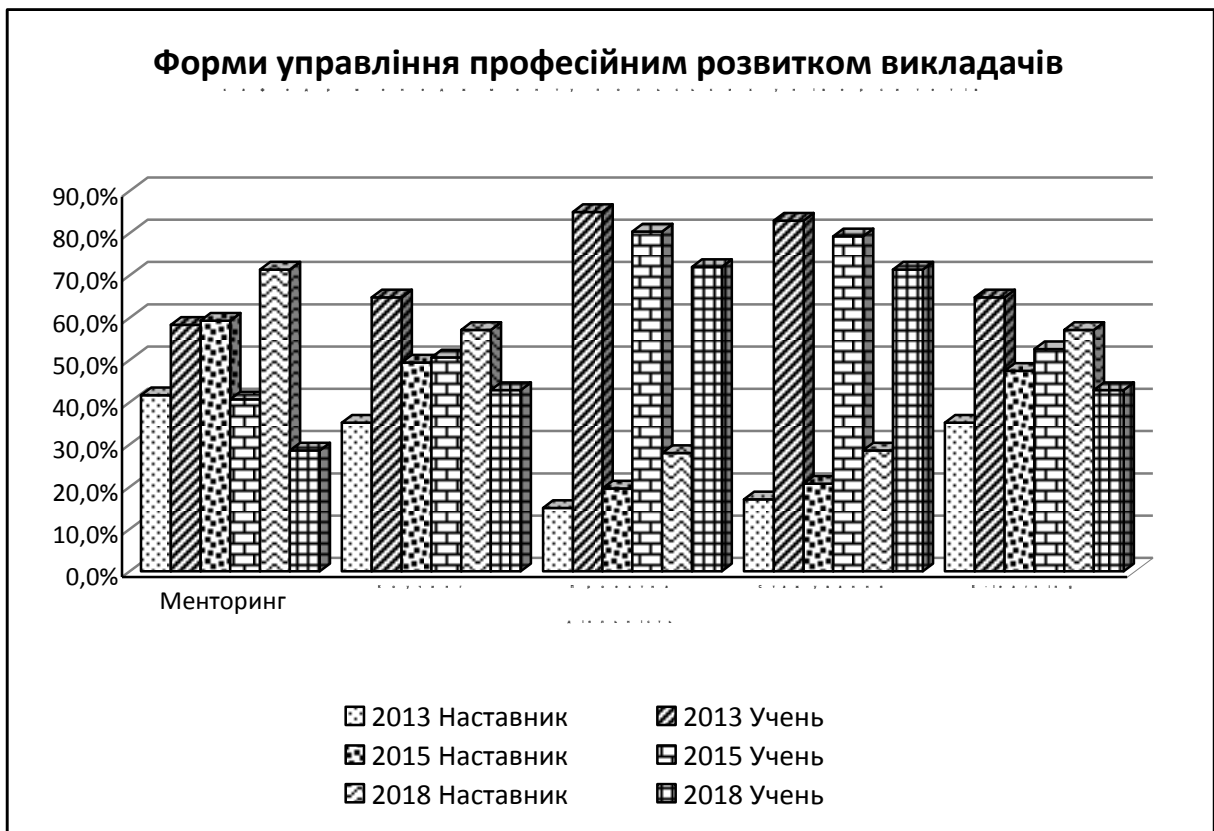


Рис. 2. Динаміка використання форм управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща

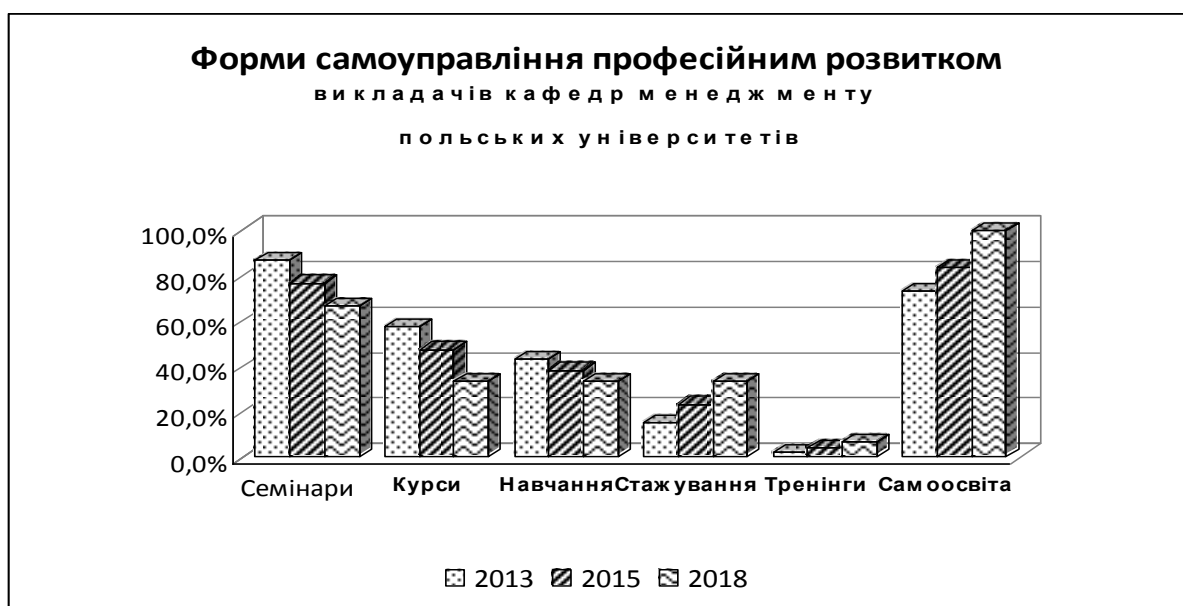


Рис. 3. Динаміка використання форм самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща

Як бачимо, у порівнянні з 2013 роком, кількість викладачів кафедр менеджменту, які виступають у ролі наставника під час менторингу, зросла від 41,7 % до 71,4 %. У ролі коучів їх кількість впродовж п'яти аналізованих років збільшилася від 35,2 % до 42,9 %. Щодо проектної діяльності в ролі наставників викладачів збільшилося з 15 % до 28 %. Під час стажування відсоток викладачів-наставників зросла від 17 % до 28,6 %. У рамках e-learning також відбулося зростання кількості викладачів-наставників від 35,2 % до 57,1 %.

Аналізуючи діаграму на рисунку 3 спостерігаємо позитивну динаміку у використанні таких форм самоуправління: тренінги – із 2,2 % до 6,7 %; стажування – із 15,3 % до 33,3 %; самоосвіта – із 73,3 % до 100 %. У свою чергу, відбулося зменшення популярності таких форм самоуправління, як семінари – із 86,7 % до 66,7 %; курси – із 57,3 % до 33,3 % і навчання із 43,3 % до 33,3 %.

Запропонована методика здійснення дослідження, результати, систематизовані в порівняльних таблицях за 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, що базується на побудові стратегій розвитку університету, кафедри та індивідуальних стратегій розвитку викладачів.

Позитивний досвід управлінської діяльності в польських університетах 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 (здебільшого береться до уваги специфіка спеціальності), відрізняється лише організаційна складова. У результаті дослідження виявлено, що викладачі кафедр менеджменту частіше, ніж професорсько-викладацький персонал 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 прогресивні ідеї системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, за умови адаптації, можуть використовуватися в діяльності інших університетських кафедр.

Із метою впровадження ідей, покладених в основу системи управління розвитком професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща, в управлінську практику українських університетів розроблено «Методичні рекомендації для керівного і викладацького складу вітчизняних університетів щодо управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти», в яких схарактеризовано алгоритм побудови

стратегій розвитку і викладено рекомендації для керівників університетів, завідувачів кафедр і викладачів.

На рівні ректорів університетів:

- 1) створити проектні групи щодо розроблення стратегій розвитку університетів;
- 2) розробити стратегії розвитку, враховуючи зовнішні впливи і внутрішній потенціал університету;
- 3) передбачити розділ «Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників» в стратегії розвитку університетів.

На рівні керівників структурних підрозділів:

- 1) передбачити створення і впровадження стратегій розвитку факультетів, інститутів, кафедр на основі університетської стратегії розвитку;
- 2) у стратегіях розвитку передбачити наявність «Індивідуальних стратегій розвитку науково-педагогічних працівників»;
- 3) оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників здійснювати на основі «Індивідуальних стратегій розвитку науково-педагогічних працівників».

Науково-педагогічним працівникам:

- 1) практикувати розроблення і запровадження «Індивідуальних стратегій професійного розвитку»;
- 2) здійснювати самоуправління професійним розвитком згідно з «Індивідуальною стратегією розвитку»;
- 3) передбачити самоаналіз та коригування професійного розвитку на основі реалізації «Індивідуальної стратегії розвитку науково-педагогічного працівника», яка корелює з кафедральною, факультетською та університетською стратегіями розвитку.

У п'ятому розділі – **«Перспективні напрями вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польща»** – досліджено роль розвитку наукового потенціалу викладачів кафедр менеджменту як однієї з важливих умов стратегічного розвитку кафедри, що впливає на розвиток факультету, інституту і університету. Розглянуто індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту як продуктивну технологію планування їх професійного зростання задля забезпечення високої якості освіти та викладено методичні рекомендації для керівних, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників щодо алгоритму дій під час складання, затвердження й реалізації індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України.

Аналіз діяльності кафедр менеджменту польських університетів дав змогу констатувати, що основною метою їх діяльності є задоволення попиту суспільства на підготовку фахівців у відповідній сфері. Визначена мета досягається на основі підвищення потенціалу кафедри, розвитку науково-дослідної бази, зростання інтелектуального потенціалу, підвищення професіоналізму професорсько-викладацького персоналу, впровадження інноваційних методів організації освітнього процесу, використання інноваційних технологій, налагодження співпраці зі стратегічними партнерами.

У розділі доведено, що однією з ключових і найбільш складних проблем у діяльності викладача кафедри є проблема розвитку його наукового потенціалу. Нами 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 усвідомлення їх важливості;

– *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* – відображає здатність виконувати визначені 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 схарактеризувати 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, ставлять перед викладачем принципово нові завдання, що вимагають від нього неперервного професійного самовдосконалення. Особливо це стосується розвитку його наукового потенціалу, що передбачає активну участь викладачів у науковій, науково-дослідній і експериментальній діяльності. Це 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 виявлено, 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» та їх структурних компонентів опрацьовано порівняльну таблицю із уточненими визначеннями понять: «індивідуальний план розвитку викладача»,

«індивідуальна програма розвитку викладача», «індивідуальна стратегія розвитку викладача».

Поряд із позитивними важелями впливу наявних стратегій розвитку на професійне зростання викладачів кафедр менеджменту, визначено сучасні проблеми, які недостатньо розв'язані 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 стратегії 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 певною мірою стосуються професійного розвитку викладачів, у процесі дослідження не виявлено) можна помітити незначну подібність. Ці стратегії опрацьовувалися різними, спеціально створеними для цього групами, але ці групи між собою майже не співпрацювали.

У результаті аналізу наявності в польських державних університетах індивідуальних стратегій професійного розвитку виявлено, 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 взаємоузгоджуються викладачем і його безпосереднім керівником, зазвичай завідувачем кафедри, хоча трапляється, що і сам викладач приймає рішення стосовно того, за якими напрямами діяльності він розвиватиметься (це стосується досвідчених і творчих викладачів).

Як показало вивчення практики, викладачі кафедр менеджменту найчастіше обирають наукову траєкторію розвитку, тому що кількість наукових праць, участь у конференціях можна представити у річному звіті. Вони також гарантують професійну стабільність або можливість кар'єрного зростання. Рідше ними 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 проведених ним занять, внаслідок чого отримує від свого керівника рекомендації щодо вдосконалення дидактичних компетентностей). Нечасто викладач обирає організаційну траєкторію розвитку (у випадку індивідуальних зацікавлень кар'єрним зростанням та великою заангажованістю в організації та проведенні наукових досліджень, стажувань, написання проектів, участі в грантах тощо).

Аналіз щорічних звітів, які готуються фахівцями в галузі вищої освіти Республіки Польща, завідувачами кафедр, деканами факультетів та ректоратами, дозволив виявити, 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, якими володіє той чи інший викладач.

Побудова індивідуальних стратегій викладачів кафедр менеджменту університетів Польщі – досить актуальна проблема, що потребує випереджувального наукового підходу до їх створення і впровадження. Передусім, викладачі кафедр менеджменту мають спільно, під керівництвом завідувача, розробляти структуру, визначати вимоги до індивідуальної стратегії розвитку викладача, критерії та показники оцінювання рівня професійного розвитку та моніторингу його зростання.

На основі вивчення позитивного досвіду діяльності провідних університетів Республіки Польща 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 Польща: 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).

Враховуючи те, що професійна діяльність викладачів польських університетів охоплює *три* види діяльності (дидактичну, наукову і організаційну), зміст індивідуальної стратегії професійного розвитку пропонуємо будувати за такими ж напрямками.

Перший розділ «Індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту» передбачає дидактичну 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. Новим Законом 2.0 передбачено зміну, що стосується можливості дидактичних працівників займати посаду професора надзвичайного. *Стратегічна мета: викладач-reader* (опрацювання і впровадження процедур оцінювання якості освіти на рівні закладу та поза ним; контроль процесу оцінювання дидактичної діяльності (введення до складу тимчасової комісії дидактичних і науково-дидактичних працівників), рецензування освітніх програм, а також дидактичних інновацій, опублікування праць із методики академічної дидактики, участь у міжнародних програмах та курсовому навчанні за окремою проблематикою, вдосконалення академічної дидактики).

Відповідно до цього закону, наукову діяльність розмежовано на науково-дослідну (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).

Другий розділ присвячено науково-дослідній діяльності (навчання і самонавчання викладачів-дослідників, висока якість досліджень, навчання в аспірантурі, захист докторської (хабілітаційної) дисертації, здобуття вчених звань професора звичайного, професора надзвичайного (візитуючого), участь у наукових проектах, грантах; наукове керівництво і консультування докторантів, авторів хабілітаційних досліджень). *Стратегічна мета цієї діяльності:* 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).

Третій розділ стосується науково-дидактичної діяльності (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 цієї діяльності:* викладач-майстер, який має значний доробок у навчальній і науковій сферах.

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

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів наукового дослідження системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща дало підстави для таких висновків:

1. На основі аналізу літературних і документальних джерел виявлено стан дослідженості проблеми функціонування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща, доведено, що окремі її аспекти були предметом досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Це уможливило розширення і доповнення уявлення щодо складності й багатоаспектності характеристик, виокремлення сутнісних ознак, які є найбільш істотними для нашого дослідження: *професійний розвиток викладачів; управління професійним розвитком; стратегічне управління.*

У результаті аналізу дефініцій із проблеми дослідження та з урахуванням сучасного наукового знання у науковий обіг введено поняття: «*стратегія розвитку кафедр менеджменту*», «*індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту*», «*менеджер університету Республіки Польща*».

Аналіз педагогічних, психологічних, філософських та інших літературних і документальних джерел підтвердив актуальність проблеми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів. Окремі її аспекти відображено у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях, зокрема: сучасні тенденції розвитку неперервної освіти; обґрунтування моделей професійного розвитку науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників; механізми адаптивного управління у професійному розвитку професорсько-викладацького персоналу; використання інформаційно-комунікаційних технологій; запровадження демократичних підходів до професійного розвитку у сприятливому середовищі. Незважаючи на вагомі теоретичні напрацювання, проблема дослідження управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща й обґрунтування перспектив творчого використання інноваційних ідей польського досвіду в Україні не була предметом комплексного наукового пошуку.

2. Міждисциплінарний аналіз досліджуваної проблеми та вивчення педагогічної практики дали змогу виявити компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща. Відповідно до законодавчих актів і нормативно-правових документів викладачів кафедр менеджменту польських університетів об'єднано в три групи: дидактичні, науково-дидактичні й наукові працівники. Кожна з цих груп має окремі компоненти професійної діяльності й траєкторії розвитку. З'ясовано, що найкоротшу траєкторію професійного розвитку мають дидактичні працівники. Схарактеризовано вимоги науково-педагогічної громадськості до розширення можливостей для цієї категорії викладачів.

Планування професійного розвитку викладачів державних університетів тісно пов'язане із плануванням професійної кар'єри, мотивуванням і стимулюванням. Для забезпечення ефективного професійного розвитку викладача необхідно задіяти кілька суб'єктів управління: самого викладача, безпосереднього керівника (у нашому випадку – завідувача кафедри менеджменту), декана факультету, директора інституту і ректора університету. За таких умов викладач самостійно, на основі самоаналізу будує власний професійний розвиток; завідувач кафедри, на основі самоаналізу викладача, а також аналізу анкетування студентів та своїх спостережень, здійснює коригування індивідуальної професійної діяльності викладача. Ректор університету, керівники інших структурних підрозділів створюють відповідні умови, здійснюють необхідні нормативно-правові процедури.

3. Стратегії розвитку суб'єктів управління (кафедра, факультет, інститут, університет) впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща, зокрема на мотивацію до створення індивідуальних стратегій розвитку викладачів та усвідомлення важливості самооцінки власної професійної діяльності (із 85 % у 2013 році до 90 % у 2015 році

та до 100 % у 2018 році); зріс також показник потреби в оцінюванні діяльності колегами-викладачами (із 15 % у 2013 році до 20 % у 2015 році й до 25 % у 2018 році), у той час як знизилися показники потреби у контролі та оцінюванні керівниками закладу та його структурних підрозділів (ректор – 5 % у 2013 році, 3 % у 2015 році та 2 % у 2018 році); незмінними залишилися показники потреби в оцінюванні діяльності викладача студентами – 100 %. Запровадження індивідуальних стратегій професійного розвитку викладача вплинуло на показники самомотивації викладачів кафедр менеджменту до професійного зростання та потреби в самоосвіті із 19 % у 2013 році зросли до 45 % і мали найвищий показник у 2018 році – 100 %. Наведені показники свідчать, що у викладачів сформувалася потреба у самовдосконаленні, саморозвитку, самореалізації й самоменеджменті, що відповідно впливає на підвищення рівня їхнього професіоналізму.

4. Теоретично обґрунтовано організаційно-педагогічні умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща. На основі системного підходу, виокремлено і проаналізовано умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях. Їх об'єднано у шість груп: *міжнародний рівень, державний рівень, університетський рівень, факультетський рівень, кафедральний рівень, індивідуальний рівень.*

Найсуттєвішу роль у професійному розвитку викладачів польських університетів відіграють: *система стимулювання і заохочення*: перерозподіл завідувачем кафедри годин між науково-дослідною, навчальною і організаційною діяльністю з урахуванням участі у робочих групах із розробки стратегій, написання проектів для участі в міжнародних програмах, у тому числі Erasmus+; додаткове фінансування за університетську мобільність (гранти, програми, фінансові винагороди за науковий доробок, отримані патенти); сприяння кар'єрному зростанню викладачів (академічний менторинг, академічний коучинг, лідерство, наукове дорадництво); *створення необхідних умов для освітньої діяльності*: позитивний мікроклімат у колективі, політика партнерства; дидактичне, наукове та матеріально-технічне забезпечення; відкрита освіта (e-learning, USOS).

5. Концепція авторської моделі системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща ґрунтується на взаємопов'язаних і взаємозалежних стратегіях розвитку університету, інституту, факультету, кафедри і викладачів кафедр менеджменту університетів, що позитивно впливають на їхній професійний розвиток.

Цільова компонента запропонованої моделі передбачає врахування здійснених Pest- і SWOT-аналізів, що виявляють сильні та слабкі сторони університету, загрози і перспективи, політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) і технологічні (T – technological) аспекти зовнішнього середовища, які впливають на його розвиток, а також стратегії розвитку вищої освіти країни, формулювання мети і завдань моделі.

Теоретико-методологічна компонента враховує світоглядно-філософські аспекти, законодавчі й нормативно-правові документи, теоретичні основи, закономірності; принципи, тенденції, функції, методи і засоби ефективного

управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту. Відповідно до цього передбачається створення необхідних організаційно-педагогічних умов, обґрунтування відбору і структурування змісту професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту, різних форм і методів управління та самоуправління їхнім професійним розвитком.

Технологічна компонента передбачає використання технологій побудови і впровадження стратегій розвитку факультету, кафедр менеджменту та індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів. У свою чергу, технологія впровадження управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща має системну характеристику й уможливорює поетапне досягнення очікуваного результату управління й самоуправління.

Кількісний і якісний аналіз проміжних і кінцевих результатів наукового пошуку, а також даних апробації авторської моделі методами математичної статистики (критерій χ^2 Пірсона) підтвердили вірогідність і об'єктивність отриманих результатів та засвідчили її ефективність і позитивний вплив на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів, відтак і на підвищення престижу і рейтингу суб'єктів управління.

б. Результати моніторингу впровадження авторської моделі засвідчили, що:

– у 2013–2014 н. р. – із проаналізованих Стратегій розвитку 20 державних університетів Республіки Польща лише в чотирьох (Варшавському університеті, Краківському університеті, Університеті Марії Кюрі-Склодовської у Любліні, Люблінській політехніці) розроблено Стратегії розвитку на рівні університетів і факультетів, в яких виокремлено напрями діяльності, що передбачають професійний розвиток викладачів.

– 2014–2015 н. р. – розроблено та впроваджено стратегії розвитку інститутів, факультетів, у яких передбачено розділ «Професійний розвиток викладачів».

– 2016–2017 н. р. – розроблено та впроваджено стратегії розвитку кафедр менеджменту та «Індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту».

– 2017–2018 н. р. – отримано показники за результатами моніторингу за 2013–2018 роки, що підтвердили професійний розвиток дидактичних, науково-дидактичних і наукових працівників: 12 % – на вертикальному рівні; 78 % – на горизонтальному рівні; 10 % – звільнилися з посад викладачів у зв'язку з пенсійним віком або переходом до інших закладів освіти чи установ.

Уточнення критеріїв ефективності запропонованої моделі дозволило виявити якісні показники, зокрема: 1) підвищення рейтингу (або втримання лідерських позицій) університету серед університетів Республіки Польща; 2) стабільність персоналу закладу (відсутність плинності кадрів); 3) підвищення професійного рівня викладачів кафедр менеджменту; 4) зростання якості наданих освітніх послуг. До кількісних показників у контексті дослідження віднесено: 1) кількість викладачів, які здобули вищий науковий ступінь; 2) кількість викладачів, які здобули вище вчене звання; 3) кількість викладачів, які захистили дисертації під

науковим керівництвом викладача кафедри; 4) науковий доробок – кількість наукових праць, внесених до міжнародних наукометричних баз.

7. На основі досліджених матеріалів розроблено методичні рекомендації для науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників вітчизняних університетів щодо: управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України; алгоритму дій під час складання, затвердження й реалізації індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України.

8. За результатами дослідження розроблено і впроваджено навчальний спецкурс «Система управління розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща», який є складовою освітньо-професійної програми підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» для спеціалізації «Педагогіка вищої школи». Результати впровадження спецкурсу свідчать про його наукову доцільність і практичну цінність.

Мету дослідження досягнуто, завдання виконано, гіпотезу підтверджено.

Викладені наукові результати завершеного дисертаційного дослідження не вичерпують складної й багатоаспектної проблеми створення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів. Перспективними для подальших наукових пошуків є проблеми теорії і методики професійного розвитку педагогічного персоналу (за напрямками); порівняльно-педагогічний аналіз систем професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти до управлінської діяльності; теоретичні й методичні засади розроблення індивідуальних стратегій розвитку науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників на основі стратегій розвитку університетів України.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Андрощук І. М. *Управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща: системний підхід: монографія*. Луцьк: АКВА ПРІНТ, 2018. 332 с.

Спецкурси, методичні рекомендації

2. Андрощук І. М. *Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польща: спецкурс для освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр», галузь знань 01 «Освіта/педагогіка», спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», спеціалізація «Педагогіка вищої школи»*. Київ: ДСК-Центр, 2018.

3. Андрощук І. М. *Методичні рекомендації для керівних, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників вітчизняних університетів щодо управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України*. Київ: ДСК-Центр, 2018.

4. Андрощук І. М. *Методичні рекомендації для керівних, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників вітчизняних університетів щодо складання і*

затвердження індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України. Київ: ДСК-Центр, 2018.

Наукові праці в українських наукових періодичних виданнях України

5. Андрошук І. Управління розвитком професійної компетентності педагога в умовах випереджувальної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2(78). С. 155–158.

6. Андрошук І. Створення регіональної системи неперервної освіти педагога: управлінський аспект. *Імідж сучасного педагога*. 2014. № 19 (149). С. 18–22.

7. Андрошук І. Управління розвитком наукового потенціалу викладача в умовах діяльності кафедри. *Проблеми освіти: наук.-метод. зб.; Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОН України*. 2015. Вип. 83. С. 22–27.

8. Андрошук І. Позитивний досвід управління професійним розвитком викладачів університетів Республіки Польща. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.; Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОН України*. 2015. Вип. 84. С. 190–195.

9. Андрошук І. Професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща в контексті загального розвитку особистості. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.; Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОН України*. 2015. Вип. 87. С. 106–111.

10. Андрошук І. М. Шляхи і форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти. *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.

11. Андрошук І. М. Компетентності викладачів та механізми їх розвитку в умовах кафедри менеджменту польського закладу вищої освіти. *Теорія та методика управління освітою. Електронне наук. фахове вид.* 2017. № 2(20). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v217

12. Андрошук І. М. Сучасні вимоги до професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польща. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.]*. 2017. Вип. 5(34). С. 9–17. (Серія «Педагогічні науки»).

13. Андрошук І. М. Стратегії розвитку університетів Республіки Польща. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.; Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОН України*. 2017. Вип. 90. С. 125–128.

14. Андрошук І. Загальна характеристика системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту Республіки Польща та її структурних компонентів. *Навчання і виховання обдарованої дитини: теорія та практика: зб. наук. праць*; В. В. Камишин (голов. ред.) та ін. 2018. Вип. 1(20). С. 58–66.

15. Андрошук І. М. Індивідуальна стратегія професійного розвитку викладача кафедр менеджменту університетів Республіки Польща. *Педагогіка формування*

творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя: КПУ, 2018. Вип. 58/59(111/112). С. 325–333.

**Наукові праці в наукових виданнях України,
що входять до міжнародних наукометричних баз**

16. Андрощук І. М. Професійний розвиток дидактичних працівників кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 4(181). С. 27–30.

17. Андрощук І. Стратегії розвитку університетів Республіки Польща в контексті управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2018. № 1(20). С. 93–100.

18. Андрощук І. М. Самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти у системі відкритої освіти. *Вісник Житомирського держ. у-ту імені Івана Франка: наук. журн. Педагогічні науки*. [гол. ред. П. Ю. Саух, відп. ред. Н. А. Сейко]. Житомир: Вид-во Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка, 2018. Вип. 2(93). С. 13–21

19. Андрощук І. Е-learning як ефективна форма самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2018. № 2(94). С. 3–6.

20. Андрощук І. М. Самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2018. № 5(25). С. 4–8.

21. Андрощук І. М. Стратегічне управління кадровим потенціалом університетів Республіки Польща. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 5(79). С. 3–12.

Наукові праці в наукових виданнях іноземних держав

22. Androshchuk Iryna, MODERN REQUIREMENTS TO THE TEACHERS OF THE MANAGEMENT DEPARTMENTS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC OF POLAND. *European Science. Scientific journal*, *Europska Veda Vedecky casopis*. Podhajska 2018. Rocnik 2. 2/2018. S. 41–6.

23. Androshchuk Iryna, CHARACTERISTICS OF THE MANAGEMENT SYSTEM MODEL OF PROFESSIONAL GROWTH AMONG TEACHERS OF THE MANAGEMENT DEPARTMENTS IN THE REPUBLIC OF POLAND AND ITS STRUCTURAL COMPONENTS. *Science Review*, Warsaw: RS Global. 6(13), 2018. Vol. 1. S. 20–25.

24. Androshchuk Iryna, INDIVIDUAL GROWTH STRATEGY FOR TEACHERS IN THE UNIVERSITIES OF THE REPUBLIC OF POLAND. *World Science Multidisciplinary Scientific Edition*, Warsaw: RS Global. 7 (35), 2018. Vol. 1. S. 50–55.

25. Oliynyk V., Androshchuk I., WAYS OF IMPROVEMENT OF THE TEACHERS' PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE MANAGEMENT DEPARTMENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. *Informatyka, Automatyka, Pomiar w Gospodarce i Ochronie Środowiska*, Lublin, 2018, Tom 8. nr 3. S. 4–9.

АНОТАЦІЇ

Андрощук І. М. Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06. – теорія та методика управління освітою. – ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. – Київ, 2018.

У дисертації здійснено аналіз дослідженості проблеми функціонування системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща. Проаналізовано компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту польських університетів та управлінський супровід їх професійного розвитку.

Розкрито роль побудови стратегій суб'єктів управління у професійному розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща. На прикладі чотирьох провідних університетів Республіки Польща доведено ефективність системи управління професійним розвитком викладачів на основі стратегій розвитку університету, інституту, кафедри менеджменту й індивідуальної стратегії розвитку викладачів.

Теоретично обґрунтовано підходи до відбору і структурування організаційно-педагогічних умов і відповідно змісту системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

Розроблено, теоретично обґрунтовано і апробовано модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща. Здійснено моніторинг результатів упровадження й уточнено критерії ефективності даної моделі.

Підготовлено методичні рекомендації для керівних, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників вітчизняних університетів щодо: управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України та алгоритму дій під час складання, затвердження й реалізації індивідуальних стратегій професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України.

Розроблено й апробовано спецкурс «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща».

Ключові слова: система, стратегічне управління, управління професійним розвитком викладачів, самоуправління професійним розвитком, модель, стратегія розвитку університету, стратегія розвитку кафедри менеджменту, індивідуальна стратегія розвитку викладача, Республіка Польща.

Андрощук І. Н. Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща. – На правах рукопису.

Дисертація на соискание научной степени доктора педагогических наук по специальности 13. 00.06. – теория и методика управления образованием. – ГВУЗ «Университет менеджмента образования» НАПН Украины. – Киев, 2018.

В диссертации осуществлен анализ разработанности проблемы функционирования системы управления профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польша. Проанализированы компоненты профессиональной деятельности преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польша и сопровождение их профессионального развития.

Раскрыта роль построения стратегий субъектов управления по профессиональному развитию преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польша. Доказано на примере университетов Республики Польша эффективность системы управления профессиональным развитием преподавателей на основе системы управления, основанной на стратегии развития университета, института, кафедры и индивидуальной стратегии развития преподавателей.

Теоретически обосновано содержание организационно-педагогических условий и соответственно содержания системы управления профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польша.

Разработана, теоретически обоснована и апробирована модель системы управления профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польша. Осуществлен мониторинг результатов внедрения и уточнены критерии эффективности данной модели.

Сформулированы научно-методические рекомендации для руководящего и профессорско-преподавательского состава отечественных университетов по: а) управлению профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента высших учебных заведений Украины; б) созданию алгоритма действий при составлении, утверждении и реализации индивидуальных стратегий профессионального развития преподавателей кафедр менеджмента высших учебных заведений Украины.

Разработан и апробирован спецкурс «Система управления профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польша».

Ключевые слова: система, стратегическое управление, управление профессиональным развитием преподавателей, самоуправление профессиональным развитием, модель, стратегия развития университета, стратегия развития кафедры менеджмента, индивидуальная стратегия развития преподавателя, Республика Польша.

Androshchuk I. M. System of teacher professional development of management departments of universities in the Republic of Poland. – Manuscript copyright.

Dissertation for the degree of doctor of pedagogical sciences, specialty 13.00.06. – theory and methods of management education. – School of Business Administration "University of Management Education" National Ukrainian Academy of Sciences. – Kyiv, 2018.

The dissertation analyzes the development of the functioning problem of the professional development management system among the faculty members of the management departments of the universities in the Republic of Poland. The professional

activity components are analyzed for faculty members of management departments in Polish universities and management support of their professional development.

The basis of the research concept is the contributions of the cognitive theory, the theory of human growth, the theory of human capital, the theory of systems, the theory of knowledge management. The scientific search was carried out taking into account the concepts of continuing education – life-long learning, organizational development as a complex educational strategy based on interdisciplinary, preventive approach and continuity.

The professional growth is considered for teachers of the management departments in the universities of the Republic of Poland as a complex multidimensional phenomenon that allows a constant personal and professional growth and it is an important component of the system of life-long education. The professional growth is aimed at understanding the importance of personal attitude to the need for self-realization, self-development and self-improvement and depends on the perfection of the management system for the teachers of the management departments in the Polish universities.

The effectiveness of the professional growth is ensured for teachers of the management departments by appropriate organizational and pedagogical conditions and the introduction of the development strategies for all subjects of management and self-management in the universities of the Republic of Poland. Studying and critical understanding of the constructive ideas of the Polish experience in introducing the professional growth system will determine the possibilities for its productive usage for the teachers of the management departments within the process of the management system modernization and continuous pedagogical education of Ukraine.

The role of constructing the strategies is revealed for the management subjects in relation to the professional development of the professors of the management university departments of the Republic of Poland. The theoretical substantiation of the content of the organizational and pedagogical conditions and the corresponding content of the professional development management system are substantiated for professors of the management departments of the universities in the Republic of Poland. The system of stimulation and encouragement is analyzed: redistribution by the head between scientific research, educational and organizational activities (participation in working groups on strategy development, writing of international programs, Erasmus+); additional funding for university mobility (grants, programs, financial rewards for received patents, scientific advances); facilitating the career development of teachers (academic mentoring, academic coaching, leadership, scientific advisory). The main criteria ensuring the working conditions of the teachers of the management departments are following as positive microclimate, partnership policy; didactic, scientific and logistical support; open education, e-learning, USOS.

The management model was developed, theoretically substantiated and tested for the teacher professional development within management departments of universities in the Republic of Poland. Monitoring of the implementation was conducted, and the criteria for the effectiveness of this model was specified.

The scientific-methodical recommendations are formulated for leading and teaching staff of national universities concerning: management of teachers' professional

development of management departments of Ukrainian higher education institutions; algorithm of actions in the course of drafting, approval and implementation of individual strategies for teachers' professional development of the management departments of Ukrainian higher education institutions.

The scientific achievements of the completed dissertation research don't exhaust the complex and multifaceted problem of creating a system for the management of professional teachers' development of university management departments.

There are such perspectives for further scientific research, namely the problems of the theory and methodology of professional growth of scientific and pedagogical staff (in directions); comparative pedagogical analysis of the professional training systems of future educational managers for management activities and theoretical and methodical principles of individual growth strategies for the development of pedagogical and scientific workers on the basis of development strategies of Ukrainian universities.

Key words: system, strategic management, management of teacher professional development, self-management by professional development, model, strategy of university development, strategy of development of the management department, individual strategy of the teacher development, the Republic of Poland.

Підписано до друку 15.11.2018 р. Формат 60x90/16.
Ум. друк. арк. 1,9. Обл.-вид. арк. 1,9.
Тираж 100. Зам. 85.

«Видавництво “Науковий світ”»[®]
Свідоцтво ДК № 249 від 16.11.2000 р.
м. Київ, вул. Казимира Малевича (Боженка), 23, оф. 414.
200-87-15, 050-525-88-77
E-mail: nsvit23@ukr.net
Сайт: nsvit.cc.ua