

## ВІДГУК

офіційного опонента, доктора педагогічних наук О.С. Боднар  
на дисертацію **АНДРОЩУК ІРИНИ МИКОЛАЇВНИ**  
**«Система управління професійним розвитком викладачів кафедр  
менеджменту університетів Республіки Польща»**,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук  
за спеціальністю  
13.00.06 – теорія та методика управління освітою

*Актуальність обраної теми.* Європейський вектор розвитку системи освіти в Україні зумовлює розширення діапазону вимог до науково-викладацького потенціалу закладів вищої освіти, адже університетська освіта, як відомо, має стратегічне значення для будь-якої країни.

Система вищої освіти України, відповідаючи на виклики реформування, перебуває у стані дисбалансу. З одного боку, отримана автономія закладів, задекларована Законами «Про освіту» та «Про вищу освіту», дає можливість вільніше інсталювати у свою управлінську систему такі концепції, як: якість, продуктивність, фінансування. З іншого боку, зрозуміло, що драйвером модернізації університетської освіти є розвиток професіоналізму викладацького складу, який певною мірою гальмується недостатнім рівнем фінансування наукових досліджень, нерозвиненістю українських наукометричних баз публікацій та загалом соціально-економічною кризою в державі.

Відтак, надзвичайно актуальними є механізми трансформації зарубіжного досвіду у сфері управління розвитком кадрового потенціалу вищої освіти з метою збереження ідентичності і конкурентоздатності нашої освіти і зростання її авторитету в процесі інтегрування у європейський освітній простір.

Дисертант доводить актуальність вибраної теми такими факторами: вимогою споживачів освітніх послуг до підготовки конкурентоздатних

випускників; стратегічним напрямом реформування освітньої галузі щодо формування педагога нової генерації; оновленням змісту управлінської діяльності з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку системи вищої освіти та низкою суперечностей, викликаних сучасним станом управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща тощо.

Підтвердженням актуальності вибраної теми є *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).

*Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.* Сформульовані у дисертації положення, висновки і рекомендації є науково обґрунтованими і забезпечуються 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.

Дисертант використав у своєму дослідженні достатньо великий комплекс наукових методів: проблемно-цільовий (для виділення проблемного поля дослідження); наукову абстракцію (для обґрунтування категоріально-понятійного апарату); логіко-історичний і діалектичний при групування концептуальних ідей наукових шкіл; системний (при виділенні класифікаційних ознак та пошуку складових різних педагогічних явищ і процесів); статистичні методи (PEST-аналіз для оцінки впливу факторів

макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності організації (університету), SWOT-аналіз – для з'ясування можливостей, які відповідають ресурсам, і загроз, що можуть викликати слабкі сторони).

Достовірність отриманих результатів підтверджується репрезентативністю статистичної вибірки (20 польських університетів); поєднанням кількісного та якісного аналізів дослідницьких матеріалів; результатами впровадження розроблених автором моделі, спецкурсу і методичних рекомендацій. Вважати результати дослідження достовірними дають підставу довідки про впровадження. Належний ступінь обґрунтованості зумовлений критичним опрацюванням великої кількості джерел (425, з 203 – іноземними мовами (193 – польською і 10 – англійською), серед яких достатня кількість законодавчих та нормативно-правових актів.

*Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження.* Найвагомим результатом дослідження є розроблена авторська чотирьохкомпонентна модель 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, зокрема, в ній враховуються стратегії розвитку кафедри, факультету, інституту, що, таким чином, базуються на стратегії розвитку університету.

Функції, принципи, методи, засоби, організаційно-педагогічні умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях, теж можна віднести до наукових знахідок автора. До наукового доробку належать інноваційні методи, форми управління і самоуправління професійним розвитком викладачів, а також чотири стратегічні підходи до професійного розвитку працівників: ситуативний; процесний; вибіркового; контрактний.

Цікавим з точки зору новизни є виділення технічних, політичних, ресурсних, організаційних умов, що впливають на професійний розвиток

викладачів кафедр менеджменту. Варто відзначити виділені дисертантом принципи: цілевстановлення та цілереалізації, багатоваріантність та альтернативність, глобальність, системність, комплексність і збалансованість тощо (на стор.205-206), які слугують логічним підґрунтям технології реалізації авторської системи.

Заслуговує на увагу категоріально-понятійний апарат дослідження. Введено у науковий обіг поняття: «стратегія розвитку кафедр менеджменту», «індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту», «менеджери університетів Республіки Польща». Уточнено цілу низку понять зі сфери менеджменту освіти: розвиток (с.108), умови (с.109), особистий розвиток (с.117), професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту (с.141), план, програма, стратегія (с.287); «професійний розвиток викладача», «управління професійним розвитком викладача», «стратегія розвитку», «індивідуальна стратегія розвитку» (с.288), «стратегічне управління» (72).

*Оцінка змісту і завершеності дисертації.* Структура дисертації є стрункою і логічною. Мета і завдання роботи у концентрованому варіанті відображають проблемний контекст дослідження. Вирішення поставлених завдань роботи репрезентовано науковою новизною, висновками та пропозиціями. Інтегративний характер дослідження підтверджується сукупністю використаних наукових підходів: компетентнісного, аксіологічного (с.90), синергетичного, акмеологічного й андрагогічного; процесного, контрактного (с.81), діяльнісного, а також на засадах інтердисциплінарності, випереджувальності й наступності.

Варто відмітити доцільне використання системного підходу у контексті аналізу понять, адже дослідник, намагається виділяти концепти у смислових відтинках категорій, таким чином демонструючи уміння послуговуватись теоретичними методами дослідження. Для прикладу, поняття *інтелектуальний потенціал* дисертант досліджує через структуру, нематеріальні активи знання, людський капітал (с.71). На основі системного підходу виділено та обґрунтовано умови, за яких відбувається професійний розвиток викладачів

кафедр менеджменту на всіх структурних рівнях (с. 109), та умови, завдяки яким відбувається ефективне управління професійним розвитком цих викладачів (с. 110-111).

До здобутків Андрощук І.М. варто віднести окремі висновки в тексті дисертаційної роботи, наприклад: про те, що «розвиток викладачів співпадає із їх кар'єрним зростанням, однак ці поняття – нетотожні, хоча й взаємопов'язані»; «суттєвого зв'язку між ступенем або званням та посадою немає» (с. 120); «дидактичні працівники, які не ставлять за мету займатися науковою роботою, не можуть професійно розвиватися «по вертикалі», тобто займати керівні посади в університеті» (с. 121); «рівень професійного розвитку викладачів залежить від стратегій розвитку університету та його структурних підрозділів, в яких працює викладач, а індивідуальна стратегія професійного розвитку викладача кафедри менеджменту залежить від його особистісних мотивів, стремлінь і прагнень, наукового потенціалу, а також від самомотивації, саморозвитку і самоуправління» (с. 138).

Вибір автором управлінського вектору дослідження доводять такі використані концепти менеджменту: інтеграція управління та самоуправління (підрозділ 3.1); ієрархія професійного розвитку викладачів кафедр (с. 121-122); поєднання вертикальної та горизонтальної кар'єри викладача (с. 139); алгоритмізація різних управлінських процесів (побудови стратегій с. 58, організації курсів і навчань викладачів (с. 149-150)) тощо.

Звичайно, управління такою неоднозначною і складною категорією як професійний розвиток викладача потребує досконалого нормативно-правового забезпечення, тому дослідження Андрощук І.М. ґрунтується на використанні цілої низки нормативних актів: Закон про працю (с. 114); Кодекс академічних цінностей; Закон про вищу освіту (с. 118); Стратегії розвитку вищої освіти в Польщі (с. 119); Закон 2.0, яким передбачено професійний розвиток і професійне зростання для дидактичних працівників у межах дидактичної діяльності (с.157); Закон про вищу освіту Республіки Польща (с. 83, 158, 180).

Оскільки управління освітою має діяльнісний характер, у понятійному аспекті його розглядають як організацію, процес та взаємодію суб'єктів. У зв'язку з цим зростає вагомість цього дослідження з позиції критерію суб'єктності. У роботі *викладач* як носій активності, відображений автором у процесі вітальності, у соціокультурному просторі та в міжособистісних взаємодіях.

Крім цього, складність самого управлінського впливу пов'язана з переходом суб'єкта у різні статуси: дидактичні (інструктор, лектор, викладач, старший викладач) або науково-дидактичні (асистент, ад'юнкт, професор візитуючий, професор надзвичайний (с. 121), професор, ментор, майстер (с. 146-147).

Окремо виділяє автор суб'єкти управління професійним розвитком викладача: завідувача кафедри (с. 103), декан, директор інституту, ректор (с. 232), суб'єкти оцінювання (с. 233). Власне суб'єктність підтверджує також аналіз компетентностей викладача кафедри менеджменту (інтерпретаційні, моральні, комунікаційні, дидактичні, методичні, суспільні, системні, особистісні) (с. 105-106).

Для оптимізації тестового матеріалу автор вдало послуговується методом класифікації, наприклад: три площини стратегічного управління (с. 76-77), три рівні економічних стратегій (с. 79); структуризація діяльності в рамках персональної стратегії (с. 80-81); сім рівнів університетської дійсності (с. 85); класифікацій умов, які впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту (с. 134).

Посилює управлінську платформу дослідження і обґрунтування управлінських технологій, серед яких: академічний менторинг, академічний коучинг, організація курсів і навчання викладачів (с. 146-150); проектна діяльність, стажування, E-learning (с. 184); цифрова технологія (с. 182); участь у проектах, грантах, курсах, семінарах, тренінгах (с. 183).

Аналітична частина дослідження спирається на широкий перелік наукових здобутків зарубіжних вчених. Заслуговують аналітичні надбання

автора, про фінансові та не фінансові мотиватори викладачів (с. 114-115); класифікації науковців (с. 144) тощо.

Переконливими аргументами прикладного характеру дослідження є не тільки переведення теорії у площину практики, але й глибокий аналіз проблем, які є нагальними сьогодні, а ще більш гострішими будуть у майбутньому. Особливо важливим з позиції формування сьогодні суспільства знань, розвитку електронного бізнесу і глобального управління є підрозділ 3.3. «Самоменеджмент професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща» та підрозділ 3.4 «Цифрові технології підтримки процесів самоуправління професійним розвитком». Дисертант дуже вдало виловлює тенденції масового відкритого Інтернет-навчання у системі відкритої освіти; використання e-learning як ефективної форми самоосвіти та самоуправління професійним розвитком особистості (с. 166, с. 172-173). Особливий інтерес викликає SWOT-аналіз характеристики e-learning на сс. 170-171, опис блогу професора Я. Фазлягіча (с. 173-177), аналіз цифрових платформ (с. 186-188). Саме цей матеріал може слугувати орієнтиром у професійному розвитку українських викладачів та науковців.

Важливим для розуміння головних ідей дослідження є експериментальна перевірка запропонованої системи управління професійним розвитком викладача, яка побудована в логічному алгоритмі з акцентами на отримані такі важливі результати: динаміка змін у мотивації до саморозвитку викладачів (табл. 4.1, с. 220-221); співвідношення стратегій розвитку в університетах (с. 229-230); вплив суб'єктів управління на розвиток мотивації (с. 232-233) тощо. Представлена методика здійснення дослідження переконливо доводить, що використання авторської моделі сприяє зростанню якості управління професійним розвитком викладача кафедри менеджменту.

Логічним обрамленням роботи стали висновки у кінці кожного розділу, які є певною концентрацією думок автора та акцентів дослідження.

Відродно, що автор проводить окремі порівняння про професійний розвиток викладача у Польщі і в Україні (с. 107); про неперестигність професії

викладача (с. 113); про вимоги до доцента і професора у Польщі та в Україні (с. 124; с. 129-130).

*Теоретичне і практичне значення дисертаційного дослідження* полягає в можливості запровадження взаємопов'язаних і взаємозалежних стратегій розвитку університету, інституту, факультету, кафедри і викладачів кафедр менеджменту університетів на основі авторської моделі, що позитивно вплинуть на професійний розвиток викладачів українських університетів.

Цінним продуктом дослідження є навчально-методичний комплекс спецкурсу «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща», методичні рекомендації 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.

*Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях.* Основні результати дисертаційного дослідження висвітлено в одноосібній монографії, 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. Достовірність отриманих наукових і практичних



результатів дисертації підтверджено й їх апробацією на 18 міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях та форумах.

*Відповідність дисертації встановленим вимогам.* Дисертація відповідає паспорту спеціальності 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. Зміст дисертації та її виклад свідчать про завершене наукове дослідження, в якому розв'язано поставлені науково-практичні завдання. Роботу виконано згідно з встановленими вимогами до оформлення дисертаційних робіт, із використанням сучасних емпіричних і теоретичних методів опрацювання наукових джерел.

*Відповідність змісту автореферату основним положенням дисертації.* Автореферат за структурою та оформленням відповідає діючим вимогам і повністю відображає основний зміст дисертаційної роботи та її висновки.

*Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи.* Загалом позитивно оцінюючи наукове і практичне значення здобутих дисертанткою результатів, слід назвати деякі дискусійні положення, а також висловити окремі побажання:

1. Автор дисертаційного дослідження у першому розділі здійснює ґрунтовний аналіз стратегій розвитку університетів Республіки Польща, стратегічного управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту і позитивного досвіду цієї системи, однак, лише фрагментарно здійснює порівняння із українським досвідом. На нашу думку, дисертаційне дослідження виграло б, якби автору вдалося більш широко представити вказаний аспект.

2. У п.2.1. дисертант характеризує компоненти професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща і супровід їхнього професійного зростання.

На ст. 107 автор констатує факт, що в українських закладах вищої освіти створення сертифікаційних центрів, дистанційні форми післядипломного навчання, підвищення кваліфікації викладачів в альтернативних установах досі перебувають на стадії формування. Варто було б висвітлити авторське бачення

конструктивних пропозицій щодо впровадження вищезазначених складових неперервної освіти науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників закладів вищої освіти України, що додало б практичної цінності дослідженню.

3. Беззаперечну теоретичну і методологічну цінність має побудована модель системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща, компоненти якої охарактеризовано автором у п. 4.1. Проте більш чіткого обґрунтування потребує розуміння автором механізмів визначення підвищення престижу суб'єктів управління як однієї із складових результативно-рефлексивної компоненти.

4. У п'ятому розділі (пп. 5.2 і 5.3) автор характеризує індивідуальні стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща і пропонує методичні рекомендації щодо алгоритму їх створення. Проте із тексту дисертації незрозуміло чи існує нормативний документ, яким передбачено обов'язковість наявності у викладача індивідуальної стратегії професійного розвитку чи ця вимога носить рекомендаційний характер.

5. Віддаючи належне управлінському спрямуванню дисертації і глибокому аналізу управлінської природи досліджуваного об'єкта, разом з тим, у роботі, з нашої точки зору, недостатньо уваги приділено обґрунтуванню функцій управлінського циклу (плануванню, організації, оцінювання, контролю, коригування, прийняття рішень тощо) у процесі управління професійним розвитком викладача кафедри менеджменту. Хоча функції суб'єктів враховані у побудові моделі авторської системи і подані на с.195.

6. Автор дисертаційного дослідження вільно володіє польською мовою. Це підтверджує багата джерельна база, опрацьована мовою оригіналу. У додатках А і Б автором подано анкети для опитування викладачів університетів Республіки Польща польською мовою, проте, для більш широкого використання і належного розуміння науково-педагогічними, педагогічними і науковими працівниками України змісту, вкладеного в додані анкети, варто було б подати їх зміст також в українському перекладі.

Висловлені зауваження мають рекомендаційний характер і не зменшують загальної позитивної оцінки виконаної роботи.

*Загальний висновок.* Дисертація є завершеною науковою працею, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності є важливим внеском у теорію освітнього менеджменту та практику управління закладами вищої освіти. Дисертаційна робота має значний дослідницький потенціал, який уможливорює продовження наукових пошуків.

За актуальністю, науковою новизною, вірогідністю та практичною цінністю, змістом і оформленням дисертаційна робота «Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща» відповідає вимогам п.п.9, 10,12,13 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого Кабінетом Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 (зі змінами, внесеними постановою КМ за №656; за №1159 від 30.12.2015) щодо докторських дисертацій та інших інструктивних вимог МОН України, а її автор, **Андрощук Ірина Миколаївна**, заслуговує на присвоєння наукового ступеня доктора педагогічних наук зі спеціальності 13.00.06 – теорія та методика управління освітою.

Офіційний опонент  
доктор педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки та  
менеджменту освіти  
Тернопільського національного  
педагогічного університету  
імені Володимира Гнатюка



О.С. Боднар

