

УДК 378.093(438):378.091.12:37.013.41:005.3

І. М. АНДРОЩУКкандидат педагогічних наук, доцент
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України**ІНДИВІДУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР
МЕНЕДЖМЕНТУ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

У статті охарактеризовано поняття: план, програма, стратегія. Уточнено поняття «індивідуальна стратегія розвитку викладача». Вказано проблеми відповідності університетських стратегій розвитку індивідуальним стратегіям розвитку викладачів. Проаналізовано чотири етапи побудови останніх і можливість професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту за всіма видами діяльності, передбаченими Законом про вищу освіту Республіки Польща: дидактичною, науковою, організаційною. Розкрито зміст дидактичної, наукової (науково-дослідницької і науково-дидактичної) та організаційної компонент професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

Ключові слова: викладач, кафедра менеджменту, компонента, модель, професійний розвиток, план, програма, стратегія, траєкторія, управління професійним розвитком.

Суспільно-економічні зміни польського суспільства, євроінтеграційні процеси та нормативно-правові зміни в галузі вищої освіти призвели до того, що в усіх галузях польського суспільства актуальною проблемою є побудова та впровадження стратегій розвитку як довгострокових документів, які дають можливість покроково наближатися до віддаленої в часі стратегічної мети, здійснюючи моніторинг ефективності реалізації візії, місії та досягнення стратегічних цілей.

Проведений аналіз стратегій розвитку університетів Республіки Польща, анкетування та інтерв'ювання науково-педагогічних працівників університетів засвідчив, що в університетах Республіки Польща існують поодинокі практики стимулювання й управлінського супроводу професійного розвитку викладачів. У Стратегіях розвитку вищої школи на 2010–2020 рр., а також у Стратегіях розвитку університетів є розділи, в яких вказано ключову роль викладача в процесі забезпечення якості освіти, отже, і рейтингу університету. Однак у них не вказано шляхів і механізмів підтримки професійного розвитку викладачів. Актуальність цього наукового дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів як ефективного механізму підтримки їх професійного розвитку.

Мета статті – розглянути та теоретично обґрунтувати індивідуальну стратегію професійного розвитку викладачів як інноваційну технологію підтримки професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

Досягнення поставленої мети передбачало розв'язання таких завдань: проаналізувати генезу виникнення стратегій розвитку в галузі освіти; обґрунтувати потребу побудови індивідуальних стратегій розвитку ви-

кладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща; охарактеризувати етапи побудови стратегії та зміст.

Проблема професійного розвитку педагогів і науковців є предметом зацікавлення як українських, так і зарубіжних учених. Вітчизняні науковці Н. Бібік, О. Бондарчук, О. Галус, В. Кремень, Н. Ничкало, О. Савченко, В. Олійник, Г. Тимошко досліджують закономірності професійного та особистісного розвитку в умовах переходу до суспільства знань, професійний розвиток андрагога на основі компетентнісного підходу; Л. Лук'янова, З. Рябова, Н. Протасова, М. Скрипник, В. Олійник розкривають науково-теоретичні основи андрагогіки та науково-методологічні основи професійного розвитку андрагогів у системи вищої й післядипломної освіти; Н. Клокар, В. Сидоренко, Т. Сорочан, Л. Сергєєва – принципи та технології організації управління професійним розвитком науково-педагогічних і педагогічних працівників. Польські вчені Д. Антонович, Ю. Бугай, В. Вуйцік, М. Геллер, П. Комада, К. Облуй досліджують професійний розвиток дидактичних, наукових і науково-дидактичних працівників в умовах університету, що розвивається.

Аналіз праць вищезгаданих науковців дає змогу констатувати, що в них присутній аналіз індивідуальних планів розвитку, індивідуальних програм розвитку, індивідуальних стратегій розвитку, але немає ґрунтовного дослідження індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща, що зумовлює актуальність цієї наукової розвідки.

Насамперед, розглянемо дефініції: *план, програма, стратегія* – з метою зіставлення понять *індивідуальний план розвитку, індивідуальна програма розвитку, індивідуальна стратегія розвитку*.

План (англ. *plan, layout, design, drawing, outline, project, scheme*) – заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення накресленої на конкретний період програми (роботи) з зазначенням її мети, змісту, обсягу, методів, засобів, послідовності, виконавців та строків виконання [8].

Програма (фр. *programme* письмове оголошення, порядок денний, від грец. *prógramma* вказівка) – заздалегідь затверджена (визначена) дія [9].

Стратегія (дав.-гр. *στρατηγία*, страта тегів – ранг вищого керівника військовими підрозділами які мають марку, тег, прапор, знак та пов'язується з талантом управління стратега) – мистецтво керівництва суспільною боротьбою, загальний для очільника й деталізований у процесі управління план певної діяльності з ведення цієї боротьби, який є незмінним у своїй основі, охоплює тривалий період, направлений на досягнення головної, складної мети.

Стратегію можна розглядати як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації й спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті. Стратегія реалізується через здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів [11].

Для нашого дослідження важливим є також поняття *розвиток особистості*. Згідно з визначенням, поданим в «Енциклопедії освіти», це процес формування особистості як соціальної якості людини в результаті її соціалізації та виховання [4, с. 787].

Вищеподані лексичні значення понять: *план, програма, стратегія, розвиток особистості* – дають можливість зробити висновок, що індивідуальний план розвитку викладача, індивідуальна програма викладача та індивідуальна стратегія розвитку викладача – це нетотожні поняття, які розміщені за принципом зростання складності як структури, так і завдання.

Згрупуємо визначення в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика понять

Ч. з/п	Індивідуальний план розвитку викладача	Індивідуальна програма розвитку викладача	Індивідуальна стратегія розвитку викладача
Значення дефініцій	Документ, у якому визначений порядок, певна послідовність дій із зазначенням мети, змісту, терміну виконання і виконавців	Документ, що відображає траєкторію навчання викладача, прийоми якісного перетворення. Переходу від одного рівня професіоналізму до іншого	Документ, у якому окреслені візія, місія, стратегічна мета і стратегічні цілі. Це довгостроковий, послідовний, конструктивний, стійкий до нових умов план, який супроводжується постійним моніторингом і спрямований на досягнення успіху

Під час оцінювання викладача в межах виконання дидактичних обов'язків потрібно брати до уваги оцінку студентів і докторантів після закінчення кожного циклу дидактичних занять. Принципи отримання цієї оцінки окреслює статут університету [7], вона необов'язкова в процесі професійного вдосконалення або при оцінюванні освітніх програм. Тому в Польщі оцінку використовують для оцінювання! Такий підхід породжує неоднозначне ставлення викладачів до оцінювання їх діяльності, а також небажання участі в цій системі [2, с. 145–151].

При цьому польські науковці зазначають, що не всі викладачі критично сприймають оцінку студентів і враховують у професійній діяльності [3, с. 29–32].

На сьогодні державні польські університети мають стратегії розвитку, але лише в небагатьох із них проводять діяльність зі створення індивідуальних стратегій професійного розвитку викладача. На рис. 1 подано взаємозв'язок розвитку університету з професійним розвитком викладачів. Системний підхід до професійного розвитку викладача кафедр менеджменту можливий при побудові індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів кафедр, яка буде взаємопов'язана зі стратегіями розвитку кафедр менеджменту, інституту, факультету та університету (рис. 1).

Як позитивний досвід варто назвати Краківський Ягеллонський університет, у межах наукових досліджень якого є праці, що стосуються

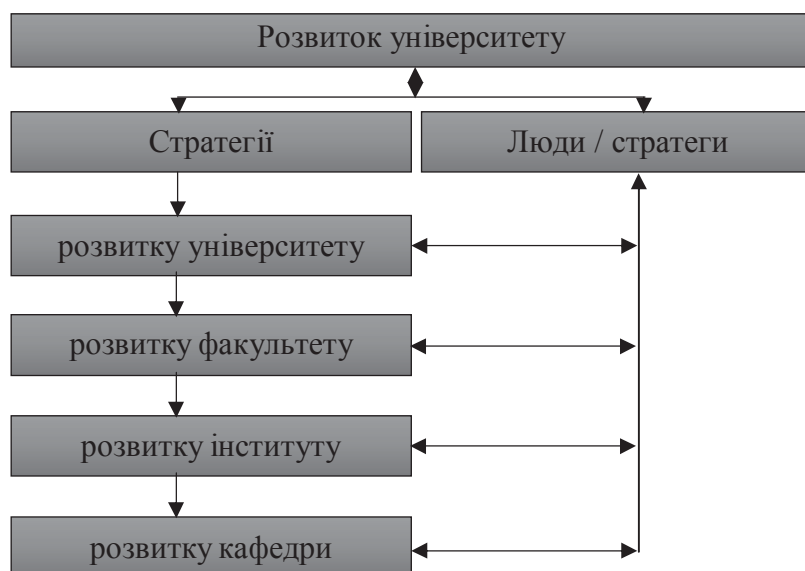


Рис. 1. Розвиток університету

створення й запровадження стратегій професійного розвитку викладачів на основі стратегії розвитку університету. Зокрема, це питання входить у коло наукових інтересів Ю. Бугай [1], яка вказує існуючі проблеми:

1. Керівництво університету найчастіше опрацьовує стратегії, місії та візії (самі або разом зі створеною ними групою осіб) при використанні власного досвіду, беручи до уваги зовнішні чинники (особливо юридичні та економічні); такі записи в стратегії, місії чи візії досить загальні й не мають інформації, яка пов'язана з іншими окремими функціональними стратегіями; також вони не містять вимог щодо професійного розвитку викладачів, найчастіше лише окреслюють загальний напрям розвитку університету. Можна помітити слабкий зв'язок між університетськими стратегіями: загальною і факультетською (не помічено окремих стратегій, які стосуються лише професійного розвитку викладачів); ці різні стратегії опрацьовані різними групами, які спеціально створені, але між собою вони не завжди співпрацюють.

2. В університетах не розробляють стратегій професійного розвитку викладачів. Напрямок, спосіб і методи професійного розвитку часто узгоджують з викладачем і його безпосереднім керівником (тобто завідувачем кафедри. – *Прим. автора*), хоча часто й сам викладач приймає рішення, в яких площинах буде розвиватися:

Так, Ю. Бугай зазначає, що викладачі найчастіше обирають наукову траєкторію розвитку, тому що кількість наукових праць, участь у конференціях можна використати в річному звіті при отриманні оцінки, а також гарантують професійну стабільність або можливість кар'єрного зростання. Рідше дидактичну траєкторію розвитку (у першому випадку, коли сам викладач хоче вдосконалювати свої компетентності щодо підготовки й проведення занять, і в другому випадку, коли викладач має низьку оцінку щодо проведення занять та має рекомендацію від керівника вдосконалюва-

ти дидактичні компетентності). Досить рідко викладач удосконалює організаційні компетентності (у разі індивідуальних зацікавлень кар'єрним зростанням).

3. Темп індивідуального розвитку залежить від можливостей самого викладача, але також від наявних умов в університетах. При цьому професійний розвиток викладачів взаємопов'язаний зі стратегією розвитку університету, а також із тими компетентностями, якими володіє викладач.

На основі вищевикладеного зауважимо, що побудова індивідуальних стратегій викладачів кафедр менеджменту університетів Польща досить актуальна та потребує наукового підходу до їх створення й упровадження. Передусім, викладачі кафедр менеджменту мають спільно, під керівництвом завідувача, розробити структуру, вимоги до індивідуальної стратегії розвитку викладача, критерії та показники оцінювання рівня професійного розвитку й моніторингу його зростання.

На нашу думку, процес створення стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща має містити такі етапи:

перший етап – підготовчий (аналіз власного потенціалу, мотивація, узгодження індивідуальної стратегії зі стратегією розвитку університету та його структурних підрозділів);

другий етап – формувальний (формування стратегічної мети, стратегічних цілей, завдань; побудова траєкторії професійного розвитку – вертикальної чи горизонтальної);

третій етап – змістово-процесуальний (формальна, неформальна, інформальна освіта; стратегії розвитку 4 компонентів професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту університетів РП);

четвертий етап – рефлексивний (здійснення моніторингу власної професійної діяльності, стимулювання, самооцінка, її співставлення з оцінкою завідувача кафедри, студентів і коригування дій).

Проблему особистісного потенціалу досліджують як українські, так і зарубіжні науковці. З огляду на проблему професійного розвитку, зазначимо, що [6]:

– особистісний потенціал – це динамічна психологічна система з тенденцією до сталого досягнення цілей, що дає змогу перевищувати звичайні діяльнісні показники за рахунок накопиченого особистісного ресурсу можливостей на шляху до досягнення акме;

– особистісний потенціал – це комплекс психологічних властивостей, що дає людині можливість приймати рішення й регулювати свою поведінку, враховуючи та оцінюючи ситуацію, але виходячи, насамперед, зі своїх внутрішніх уявлень і критеріїв.

Погоджуємося з думкою К. Мурашко, що до структури особистісного потенціалу входять задатки, схильності, інтереси, прагнення до створення нового, прояв загального інтелекту, наполегливість, цілеспрямованість, рішучість, працьовитість, здібності до вироблення особистісних стратегій [6].

Аналіз інтерв'ювань та анкетування викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща дає змогу зробити висновок, що як особистісний потенціал, так і мотивації викладачів є різні. Більшість із них бажає професійно розвиватися з метою отримання сатисфакції від усвідомлення свого акме й високого авторитету серед колег та студентів.

Найважчий етап, на думку викладачів, – це формулювання стратегічної мети при побудові індивідуальної стратегії професійного розвитку. Респонденти зауважують, що зазначення в індивідуальній стратегії розвитку кар'єрного зростання не завжди із розумінням сприймають завідувачі кафедр.

Детальніше зупинимося на третьому етапі побудови індивідуальної стратегії професійного зростання – змістово-процесуальному. З огляду на те, що згідно із Законом про вищу освіти Республіки Польща, професійна діяльність викладача складається з 3 видів діяльності (дидактична, наукова та організаційна), то й зміст індивідуальної стратегії професійного розвитку, на наш погляд, має відповідати цьому.

Розділ «Дидактична діяльність» – підготовка та проведення занять, написання підручників, посібників, складання освітніх і робочих програм, курси, тренінги, керівництво студентськими науковими колами. Дидактичні працівники мають дві можливості професійного розвитку – розвиватися як дидактичний працівник або розпочати роботу над науковим дослідженням і стати науково-дидактичним працівником. Проект нового Закону про освіту передбачає зміну, яка стосується можливості займати посаду професора надзвичайного дидактичними працівниками. Дидактичною діяльністю займаються й наукові та науково-педагогічні працівники, але в основі їх професійного розвитку наукова робота.

Наукову діяльність розмежуємо на науково-дослідницьку (вона більше притаманна науковим працівникам) і науково-дидактичну (більше характерна для наукових працівників, які планують просування по горизонталі або для дидактичних працівників, які готуються до захисту докторської дисертації й бажають перейти до групи наукових працівників).

Розділ «Науково-дослідницька діяльність» – навчання й самонавчання викладачів-дослідників, висока якість досліджень, навчання в аспірантурі, захист докторської (хабілітаційної) дисертації, здобуття вчених звань професора, професора надзвичайного (візитуючого), участь у наукових грантах. Стратегічна мета: формування наукової школи, викладач-ментор, коуч, професійна кар'єра по горизонталі та по вертикалі.

Розділ «Науково-дидактична діяльність» – саморозвиток і самовдосконалення в дидактичній сфері (розроблення й видання дидактичних посібників, матеріалів для студентів, підручників), участь у конференціях, навчання в аспірантурі, захист докторської (хабілітаційної) дисертації, здобуття вчених звань професора, професора надзвичайного (візитуючого), професійна кар'єра по горизонталі.

Розділ «Організаційна діяльність» пов'язаний із самоменеджментом: організацією самомотивації, саморозвитку, самооцінки, самореалізації та само презентації результатів діяльності.

Завдяки побудові й упровадженню індивідуальної стратегії професійного розвитку викладача кафедр менеджменту університетів Республіки Польща відбувається:

- ознайомлення завідувачів кафедр із прерогативами викладача, зі стратегічною метою його професійного розвитку;
- підбір найефективніших засобів та механізмів для професійного розвитку викладачів;
- систематизований і спрямований професійний розвиток викладача;
- організація моніторингу професійного розвитку викладача;
- покращення політики кар'єрного зростання в умовах діяльності кафедри.

Висновки. Отже, індивідуальна стратегія професійного розвитку – це документ, у якому окреслено візію, місію, стратегічну мету й стратегічні цілі; довгостроковий, послідовний, конструктивний, стійкий до нових умов план, який супроводжується постійним моніторингом і спрямований на досягнення успіху. Індивідуальна стратегія розвитку викладачів кафедр менеджменту взаємопов'язана зі стратегією розвитку кафедри, інституту, факультету та університету. Запропоновано 4 етапи побудови індивідуальної стратегії розвитку викладачів: підготовчий, формувальний, змістово-процесуальний і рефлексивний. Розкрито зміст дидактичної, наукової (науково-дослідницької і науково-дидактичної) та організаційної компонент професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

Подальше дослідження буде присвячене аналізу шляхів удосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща та України.

Список використаної літератури

1. Bugaj J. Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Wydanie I, Kraków, 2016, 184 s.
2. Denek K. O wyższą efektywność procesu kształcenia i jego lepszą jakość /
3. Garbacik B. Studencka ocena nauczyciela akademickiego a doskonalenie kompetencji edukacyjnych, *Pedagogika Szkoły Wyższej*, 16, 2001, s. 29–32.
4. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень, Київ, 2008, 1036 с.
5. Karpińska A. (red.) Teoria i praktyka kształcenia w dialogu i perspektywie, Trans Humana, Białystok, 2003, С. 145–151.
6. Мурашко К. Розкриття поняття «особистісний потенціал» і його психологічної структури. URL: http://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/2010_7/st18.pdf (дата звернення: 04.01.2018).
7. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U.Nr 164. poz.1365 z późniejszymi poprawkami), art. 132, ustęp 3. URL: <https://www.nauka.gov.pl> (дата звернення: 04.01.2018).
8. План. *Bikimedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 04.01.2018).
9. Програма. *Bikimedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 04.01.2018).

10. Професійна програма розвитку. *Bikinedia*: URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/17/statti/vodolazska.ht (дата звернення: 04.01.2018).

11. Стратегія. *Bikinedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 04.01.2018).

Стаття надійшла до редакції 12.01.2018

Андрощук И. Н. Индивидуальная стратегия профессионального развития преподавателей республики Польша

В статье охарактеризованы понятия: план, программа, стратегия. Уточнено понятие «индивидуальная стратегия развития преподавателя». Указаны проблемы соответствия индивидуальных стратегий развития преподавателей университетским стратегиям развития. Проанализированы четыре этапа построения последних и возможность профессионального развития преподавателей кафедр менеджмента во всех видах деятельности, предусмотренных Законом о высшем образовании Республики Польша: дидактическая, научная, организационная. Раскрыто содержание дидактического, научного (научно-исследовательского и научно-дидактического) и организационного компонентов профессионального развития преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польша.

Ключевые слова: преподаватель, кафедра менеджмента, компонент, модель, профессиональное развитие, план, программа, стратегия, траектория, управление профессиональным развитием.

Androshchuk I. Individual Growth Strategy for Teachers in the Universities of the Republic of Poland

The higher education development Strategies for 2010–2020 as well as the universities development Strategies include sections indicating the key role of the teacher in the framework of providing the quality of the education and the university rank, by extension. However, it does not specify the ways and means of supporting the teacher professional growth. The urgency of this scientific research is based on the theoretical substantiation of the individual strategy of teacher professional growth as an effective mechanism for supporting their professional growth.

The purpose of this scientific intelligence is to consider and theoretically substantiate the individual strategy of the teacher professional growth as an innovative technology for supporting the professional growth of teachers of the management departments in the universities of the Republic of Poland.

The issues associated with the implementation of development strategies in Polish universities are characterized.

It is established that the process of creating a growth strategy for teachers of management departments in the universities of the Republic of Poland should include the following stages: preparatory (analysis of own potential, motivation, coordination of the individual strategy with the strategy of university and its structural divisions development); formative (formation of a strategic goal, strategic targets, tasks; building up a professional growth trajectory, vertical or horizontal one); content-procedural (formal, informal, informational education; development strategies for 4 components of the professional activity of teachers of the management departments in the universities of the RP); the fourth stage is reflexive (monitoring of own professional activity, stimulation, self-esteem, its comparison with the assessment of the head of the department, students and adjustment actions).

Key words: teacher, management department, component, model, professional growth, plan, program, strategy, trajectory, professional growth management.