

# ФІЛОСОФІЯ ОСВІТИ. ІСТОРІЯ ОСВІТИ

УДК 378.093(438):378.014.61:378.091.12

Ірина АНДРОЩУК,

кандидат педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри педагогіки, управління  
та адміністрування Навчально-наукового інституту  
менеджменту та психології  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
НАПН України,  
докторант ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
НАПН України, м. Київ

## УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛЬСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

*У статті, використовуючи системний підхід, проаналізовано умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі. Описано деякі підходи до формування науковцями умов професійного розвитку. Виокремлено шість груп умов (міжнародні, державні, університетські, факультетські, кафедральні, індивідуальні) та охарактеризовано кожную із представлених вище груп. Обґрунтовано організаційно-педагогічні умови, що впливають на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту. Окреслено проблеми, що наявні при створенні умов забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів.*

**Ключові слова:** організаційно-педагогічні умови, розвиток, професійне зростання, професійна кар'єра, професійний розвиток викладачів, фінансові мотиватори, нефінансові мотиватори, нагороди, позитивна мотивація, негативна мотивація.

*В статье, используя системный подход, сделан анализ условий обеспечения профессионального развития преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польши. Описаны некоторые подходы к формированию учеными условий профессионального развития. Выделены шесть групп условий (международные, государственные, университетские, факультетские, кафедральные, индивидуальные) и дана характеристика каждой из вышеназванных групп. Обоснованы организационно-педагогические условия, влияющие на профессиональное развитие преподавателей кафедр менеджмента. Обозначены проблемы, которые появляются при создании условий обеспечения профессионального развития преподавателей кафедр менеджмента польских университетов.*

**Ключевые слова:** организационно-педагогические условия, развитие, профессиональная карьера, профессиональное развитие преподавателей, финансовые мотиваторы, нефинансовые мотиваторы, награды, позитивная мотивация, негативная мотивация.

*The purpose of this scientific research is to analyze the conditions of the professional development of department professors of university management in the Republic of Poland, using a systematic approach.*

*Several approaches to the formation of conditions for the professional development of scientists are described. There are six groups of conditions: 1. international level (connected with the possibility to increase professional level, to participate in international projects, grants, internships; the ability to lecture at the most prestigious universities in the world and Europe; take part in international conferences, seminars, trainings outside Poland, to print scientific works in prestigious international editions); 2. state level (applies to state legal acts regulating the possibility of professional and career growth of teachers of the management departments of Polish universities); 3. university level (associated with the creation of conditions for the support of professional teachers development at the university level - material and non-material motivation and stimulation, creation of conditions for teaching, opportunities for scientific growth - postgraduate study, mentoring and coaching system); 4. faculty level (at the faculty level, the deans are trying to create a level playing field for teachers of all departments included in it), the deans have mechanisms of incentives material, care about the professional development of all teachers of the faculty, because it affects the growth of his rating); 5. the cathedral level (creation of organizational, resource, pedagogical, managerial conditions for the professional development of the management department teachers,*

*development and approval of recommendations for the construction of individual strategies for the development of teachers, managerial support by the head of the department of such development); 6. individual level (skillful combination of strategic goals of teachers professional development with existing opportunities, placement of them in an individual strategy of professional development, adjustment and control of planned and implemented, correlation with the departmental and university development strategies).*

*The organizational and pedagogical conditions that influence the professional development of the management department teachers are analyzed. The problems that exist when creating the conditions for professional development of teachers of the management departments of Polish universities are outlined.*

**Key words:** *organizational and pedagogical conditions, development, professional growth, professional career, professional development of teachers, financial motivators, non-financial motivators, awards, positive motivation, negative motivation.*

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

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

**Актуальність статті** полягає в тому, що на сьогодні немає ґрунтового дослідження, в якому було б ґрунтовно розглянуто і проаналізовано умови забезпечення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських університетів.

**Мета статті** – охарактеризувати умови, при створенні яких відбувається системний професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

**Виклад основного матеріалу.** Проаналізовані теорія та практика дають змогу встановити, що розвиток – це безповоротна, скерована і закономірна зміна матеріальних об'єктів, що призводить до появи нової якості. Розвиток прийнято розглядати як процес і результат усієї системи змін: прогресивних і регресивних, зворотних і незворотних, безперервних і таких, що відбуваються з певною перервою, стабільних і нестабільних, кількісних і якісних, пов'язаних із ускладненням і спрощенням системи, яка розвивається.

Проте не всі зміни актуальні та необхідні в процесі розвитку. До них відносять лише ті, які є незворотними, скерованими на якісні зміни організованих об'єктів, і відбуваються системно. При цьому виокремлюють дві підсистеми: 1) об'єкт, який управляє; 2) об'єкт, яким управляють. У нашому випадку об'єкт, який управляє, – це завідувач кафедри менеджменту, директор інституту, декан факультету, ректор і проктори (ми їх називаємо університетські менеджери), а об'єкт, яким управляють, – викладачі кафедр менеджменту.

Погоджуємося із твердженням, що умови – це комплекс явищ, обставин, які спричиняють появу певних наслідків і забезпечують розвиток керованих об'єктів [11, с. 25].

У польських наукових джерелах наявні кілька класифікацій умов, що впливають на професійний розвиток викладачів, не є винятком і викладачі кафедр менеджменту. У першій класифікації виділяють три групи умов: технічні (звички та робота по інерції, боязнь невідомого, ігнорування змін); політичні (політична приналежність та її вплив на професійну діяльність, вплив на розвиток вищої освіти політичних коаліцій) [10, с. 102], а в другій – дві групи: ресурсні (матеріальні, фінансові, людські, технічні, інформаційні) й організаційні (процесні, системні, управлінські) [10, с. 103]. Ю. Бугай зі свого боку пропонує чотири групи умов на різних рівнях: міжнародному, державному, університетському та індивідуальному [1, с. 58-59].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На основі здійсненого аналізу нами встановлено, що на *кафедральному рівні* такими умовами є: система стимулювань і заохочень (перерозподіл завідувачем кафедри годин між науково-дослідною, навчальною і організаційною діяльністю (наприклад, за участь у програмі обміну Erasmus+, у робочих групах

із розробки стратегій та написання міжнародних програм)); додаткове фінансування за університетську мобільність (гранти, програми, фінансові винагороди за отримані патенти, науковий доробок); сприяння кар'єрному зростанню викладачів (академічний менторінг, академічний коучинг, лідерство, наукове дорадництво).

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

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

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

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

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

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

Нами було з'ясовано, що мотивація викладачів до професійного розвитку в польських університетах носить як позитивний, так і негативний характер. Одним із потужних позитивних мотивувань є *фінансові мотиватори*: додаткові виплати за визначений період; спеціальна доплата за визначений період; фінансові винагороди тощо.

Зазвичай суму таких мотивувань встановлює ректор університету. Якщо університет працює в умовах децентралізації, то таке рішення приймає декан. Ректор може встановити вищу оплату, ніж декан, якщо вважає це за доцільне. У кожному університеті межі таких доплат затверджуються рішенням Вченої ради. Наприклад, за отримання вченого звання професора передбачено доплату від 400 до 900 злотих. Якого розміру вона буде, вирішує ректор університету.

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

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

1. «Закон про вищу освіту Республіки Польщі» (додаткові винагороди), стаття 151 [2];

2. «Розпорядження в справі умов оплати праці та інших виплат, пов'язаних із роботою працівників, які працюють у державних закладах вищої освіти» (Dz. U. Z 2006 r. Nr 251, poz. 1852), § 22 [3].

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

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

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

*Нагороди* – це кошти, які, на нашу думку, найбільше мотивують викладачів кафедр менеджменту польських університетів. Сума, призначена для їх виплат, вираховується у відсотках. Зокрема, виплачуються нагороди за видатні наукові досягнення, наукове керівництво, консультування, а також за відзначені хабілітаційні праці та значний науковий доробок. Ці нагороди можуть призначатися Головою Ради Міністрів Республіки Польщі, Міністром у галузі вищої освіти (наприклад, нагороду за видатні особисті досягнення, а також за досягнення в науковому і дидактичному супроводі інших викладачів та студентів) [4].

Якщо говорити про *нефінансові мотиватори*, то таких можливостей у рамках державних польських університетів чимало, наприклад: оплата участі викладача в конференціях, семінарах, тренінгах, курсах, різноманітних навчаннях;

сприяння участі викладачів у міжнародних стажуваннях, програмах обміну науковцями, грантах; делегування повноважень, автономія працівника, зручний для викладача графік роботи; відзначення працівників дипломами, грамотами ректора чи вченої ради університету.

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

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

При всіх позитивних моментах, що створюються для польських викладачів кафедр менеджменту університету, необхідно відмітити й проблеми, про які згадують не лише керівники, а й викладачі, а саме: відсутність на державному рівні механізму щодо створення однакових умов праці в університетах Республіки Польщі (фінансування відбувається відповідно до кількості студентів; кількість годин, яка припадає на одного викладача кафедри в різних університетах є різною; не враховується додаткова праця викладачів, які працюють з іноземними студентами; не завжди враховуються додаткові навантаження викладачів у рамках організаційних обов'язків).

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

**Перспективами подальших наших досліджень** є аналіз етапів побудови індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Bugaj J. M. Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Wyd. I, Kraków 2016, s. 184.  
 2. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyższym. URL: <https://www.nauka.gov.pl>, dostęp: 03.06.2018.  
 3. § 22 Розпорядження в справі умов оплати праці та інших виплат, пов'язаних із роботою працівників, які працюють у державних закладах вищої освіти (Dz. U. Z 2006 r. Nr 251, poz. 1852).  
 4. Zmiany do Ustawy z dnia 27 kwietnia 2017 r. O stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. URL: <http://www.bip.nauka.gov.pl/ustawy-akty-sw/ustawa-z-dnia-21-kwietnia-2017-r-o-zmianie-ustawy-o-stopniach-naukowych-i-tytule-naukowym-oraz-o-stopniach-i-tytule-w-zakresie-sztuki-oraz-niektorych-innych-ustaw.html>, dostęp: 03.06.2018).  
 5. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności, Uchwała Rady Ministrów 5 lutego 2013 roku. URL: [http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002\\_Strategia\\_DSRK\\_PL2030\\_RM.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf), dostęp: 03.06.2018.  
 6. Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego. URL: [https://www.nauka.gov.pl/g2/original/2013\\_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/original/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf), dostęp: 03.06.2018.

7. Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015 – 2030. URL: <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030.html>, dostęp: 03.06.2018.  
 8. Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe przygotowany przez Zespół Doradców Strategicznych Premiera RP, Warszawa, 2009.  
 9. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników uczelni publicznej z dnia 5 października 2011 r. (Dz.U. Nr 243, poz. 1447). URL: [https://zzpt.pb.edu.pl/wpcontent/uploads/uczelnie\\_publiczne\\_wynagadanie.pdf](https://zzpt.pb.edu.pl/wpcontent/uploads/uczelnie_publiczne_wynagadanie.pdf), dostęp: 03.06.2018.  
 10. Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku w ramach Strategii Rozwoju Kraju 2007 – 1015., Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, 2007.  
 11. Masłyk-Musiał E., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, s. 274.  
 12. Колпаков В. М. Стратегічний кадровий менеджмент : навч. пос. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К., 2005. – 747 с.

*Дата надходження до редакції: 22.06.2018 р.*

УДК 37.016:51:94(44):37.014

**Олена МАРЧЕНКО,**  
 кандидат педагогічних наук,  
 доцент кафедри природничо-математичної освіти  
 Рівненського ОІППО

# ДИДАКТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ МАТЕМАТИКИ В ШКОЛАХ ФРАНЦІЇ У XVIII-XX СТОЛІТТЯХ: РЕФЛЕКСІЯ ТА ЗМІСТОВІ ЗВ'ЯЗКИ ІЗ ПРОБЛЕМАТИКОЮ УПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОЛОЖЕНЬ КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

*У статті проаналізовано дидактичні аспекти навчання математики в школах Франції у XVIII-XX століттях із метою встановлення зв'язків історичних здобутків французької методики навчання математики з ключовими освітніми компетентностями, викладеними в Концепції Нової української школи.*

**Ключові слова:** *ключові освітні компетентності, математична грамотність, методика навчання математики, класифікація педагогічних цілей, навчальна інформація, математичний текст.*