

УДК 378.126(438):37.093:331.107.8-057.212  
DOI: 10.15587/2519-4984.2018.133783

## САМОУПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛЬСЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

© I. М. Андрощук

*Значні зміни, що стосуються нових технологій та їх застосування в усіх сферах життя, характеризують останні десятиріччя розвитку світової спільноти. Сучасний громадянин Європи та світу не може уявити собі функціонування в суспільстві без цифрових технологій, які стануть невід'ємною частиною комунікації, інформації та обміну досвідом і новими знаннями.*

*На сьогоднішній день професійний розвиток викладачів кафедр закладів вищої освіти Республіки Польща є актуальною проблемою, оскільки вимоги до них відображені в нормативно-правових актах і в документах закладів вищої освіти. Е-навчання стає дуже популярною формою отримання інформації та розвитку компетентності викладачів, враховуючи велику кількість обов'язків, яку вони виконують, і враховуючи швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.*

*Слід зазначити, що 57,1 % інтерв'юваних викладачів зазначили, що вони використовують електронне навчання в науково-дидактичних, дослідницьких та організаційних заходах, а 42,9 % викладачів використовують електронне навчання як студенти, які отримують нову інформацію, нові знання та вдосконалюють свої професійні навички, компетентність; 57,1 % викладачів відповіли, що вони використовували це при необхідності, 42,9 % викладачів відповіли «так» жоден не обрав відповідь «ні».*

*Самоуправління відіграє важливу роль у процесі професійного розвитку компетентності викладачів польських державних закладів вищої освіти. Навчання протягом усього життя займає важливе місце в самоуправлінні: курси, тренінги, семінари, післядипломна освіта, самоосвіта, блоги, веб-сайти, портфоліо. Аналіз анкетування вчителів та офіційних сайтів державних польських закладів вищої освіти дозволяє зробити висновок, що на сучасному етапі вчителі віддають перевагу цифровим технологіям та електронному навчанню на професійному рівні. Це стосується того факту, що така форма освіти економить час, гроші, передбачає розвиток різних форм і способів компетентності, без відриву від роботи.*

*Як викладачі, так і студенти державних закладів вищої освіти Республіки Польща відзначають, що самоуправління професійним розвитком у майбутньому вони розглядають у формі електронного навчання*  
**Ключові слова:** веб-сайт, блог, електронне навчання, професійний розвиток, самоосвіта, саморозвиток, самоуправління, e-learning

### 1. Вступ

Останні десятиліття розвитку світового суспільства характеризують значні зміни, які пов'язані з новими технологіями і їх застосуванням у всіх сферах життя. Сучасний мешканець Європи і світу не уявляє свого функціонування в суспільстві без цифрових технологій, які стали інтегральною частиною спілкування, обміну інформацією та досвідом, отримання нових знань.

Нові інформаційні технології, безумовно, впливають на способи і форми навчання у системі вищої освіти. Молоді люди, які багато подорожують, спілкуються за допомогою цифрових технологій із колегами з різних країн, мають можливість порівняти доступ до системи вищої освіти у різних країнах. Зросла кількість дорослого населення, яка прагне отримати післядипломну освіту чи закінчити курси, які сформують чи розвинути ті чи інші компетентності. Досить часто студенти хочуть поєднувати навчання з роботою, що вимагає більшої гнучкості в побудові навчального процесу [1].

У результаті Болонського процесу та плану модернізації системи вищої освіти Євросоюзу відбуваються великі зміни, що стосуються відкритої освіти, яка покликана задовільнити потребу сучасного студента в індивідуальному підході до темпів на-

вчання, обрання дидактичних матеріалів (аудіо-візуальних чи графічних).

Аналіз свідчить, що відкрита освіта сьогодні є важливою проблемою, яка піднімається в польських наукових колах. Масове відкрите інтернет-навчання на загальноєвропейській платформі МООС [1], головним чином, спричинило дискусії щодо впровадження відкритої освіти в університетську систему, тому що відкрилися нові можливості навчання у відкритому просторі громадянам різних країн. Отже, відкрита освіта у системі вищої освіти Республіки Польща відкриває великі можливості у складній демографічній ситуації, яка склалася в Польщі в останні десятиліття.

Відкрита освіта не може функціонувати без відкритих навчальних засобів. Це загальнодоступні засоби (підручники, курси, конспекти лекцій та ін.), які знаходяться у вільному доступі, безкоштовно, із правом для подальшого використання та адаптації [2]. Термін «відкриті навчальні засоби» (з англ. Open Educational Resources – скорочено OER) вперше був використаний в 2002 році під час Forum on the Impact of Open Courseware for Higher Education in Developing Countries при ЮНЕСКО. Створився міжнародний рух OER, який має на меті вирівняти освітні шанси усіх учасників відкритої освіти.

У Польщі в 2008 році була створена неформальна Коаліція відкритої освіти, яка в 2015 році нараховувала 32 організації та має за завдання розбудову системи відкритої освіти в Польщі. На сьогодні повною мірою відповідає європейським вимогам щодо відкритої освіти платформа Гірничо-гуманітарної академії ім. Станіслава Сташці у Кракові, яка 8 січня 2010 року відкрила сервіс Open AGH, на якому працівники, докторанти, студенти діляться розробленими, опрацьованими навчальними і науковими матеріалами [3].

У Варшавському університеті відкрито у 2008 році Відкритий університет, у рамках якого близько 40 тисячі слухачів є учасниками відкритих курсів, лекцій, наукових дебатів. Навчальний рік складається із трьох триместрів. У кожному триместрі викладається близько 250 курсів, кожен із них є авторським. Із Відкритим університетом співпрацює близько 500 викладачів. Після закінчення курсу слухач отримує диплом із кількістю прослуханих годин курсу, якщо слухач здіє іспит, отримує сертифікат, який підтверджує рівень знань [4].

У багатьох польських державних вузах широко використовується e-learning як одна із технологій регульованого доступу до освітнього контенту.

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

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

## 2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз джерел із окресленої тематики свідчить, що питання використання e-learning як ефектвної форми самоосвіти та самоуправління професійним розвитком особистості вивчається широким колом науковців. Серед досліджень польських науковців проблема індивідуального розвитку особистості займає чільне місце [5], значна увага приділяється управлінню людськими ресурсами [6, 7] та навчанню менеджерів [8]. Аналіз друкованих і електронних джерел дає змогу відзначити, що багатьох польських учених цікавить тематика використання e-learning у системі навчання: застосування системи e-learning у вищій освіті та методи e-learning в освіті дорослих [9, 10]. Представлено характеристику детермінант розвитку корпоративного e-learning та його роль у процесі навчання великих і малих підприємств. Однак не

існує комплексного дослідження, яке б аналізувало роль e-learning, як однієї з технологій відкритої освіти, у розвитку професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польща. Цим і зумовлена актуальність даної статті.

## 3. Мета та задачі дослідження

Мета дослідження – охарактеризувати e-learning як форму самоуправління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти та визначити його місце серед інших форм самоосвіти.

Для досягнення мети були поставлені наступні задачі:

1. Визначити роль самоуправління у процесі професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти.

2. Охарактеризувати форми неперервної освіти викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти.

3. Визначити роль e-learning серед інших форм підвищення рівня професіоналізму викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти.

## 4. Характеристика форм самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти

У польських закладах вищої освіти, як і в українських, професійний розвиток викладачів відбувається завдяки планованому управлінню й самоуправлінню. Ми розглянемо професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти і шляхи самоуправління ним. Значну увагу акцентуємо на e-learning, який серед усіх форм підвищення рівня професіоналізму викладачів кафедр менеджменту посідає головну позицію.

Для того, щоб викладач сам спланував свій професійний розвиток, він має усвідомлювати кілька позицій:

- 1) яким є рівень його професіоналізму;
- 2) яким він має бути у найближчій і дальшій перспективах;
- 3) що потрібно зробити для того, щоб досягнути очікуваного рівня професіоналізму.

Аналізуючи можливості самоуправління професійним розвитком викладача кафедр менеджменту польських закладів освіти у системі відкритої освіти, зупинимось на формах, за використання яких можливий розвиток професіоналізму викладачів. У цій статті братимемо до уваги сучасні вимоги, запити і очікування як польського суспільства, керівництва закладу, студента і, власне, самого викладача.

Із огляду на неперервну освіту, яка відображена в Законі про вищу освіту Польщі, вона відноситься до оновлення і поглиблення загальних знань, умінь і професійних кваліфікацій як працівників, так і працевдавців [5].

Формами неперервної освіти, які є складовими відкритої освіти, є курси, навчання, семінари. Вони можуть організовуватися як за місцем роботи, так і поза ним. Науковці виділяють і характеризують такі форми навчання [6]:

1. Поза місцем роботи: лекція, дискусія.

2. На місці роботи: інструктаж, коучінг, менторінг.

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

Аналізуючи проблематику курсів і навчань викладачів, охарактеризуємо процедуру їх організації. Вона містить кілька етапів [7]:

1. Попередні очікування і пропозиції, ідентифікація та аналіз навчальних потреб.

2. Окреслення мети навчання, його проектування.

3. Проведення навчання.

4. Звіт про проведене навчання.

5. Моніторинг і оцінка здійсненого навчання.

6. Підсумок навчального процесу.

Як підкреслюють автори колективної монографії, до 90-х років ХХ ст. в польській літературі поняття «навчання» (*szkolenie* – прим. авт.) і поняття «курс» (*kurs* – прим. авт.) були взаємозамінними. Однак нині науковці відзначають, що курс є ширшим поняттям, ніж навчання [8].

Варто зазначити, що однією із важливих форм професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту є післядипломне навчання. Згідно із Законом про вищу освіту Республіки Польща, післядипломне навчання – це форма навчання, якою можуть скористатися ті особи, які мають перший ступінь кваліфікації [5]. Це навчання відрізняється від описаних вище тим, що має конкретну структуру, відповідає Національній рамці кваліфікацій, згідно з польським законодавством тривалість навчання становить не менше як два семестри і результат навчання – захист післядипломної праці та отримання диплому, який відповідає тому чи іншому ступеню кваліфікації. У навчальних програмах післядипломного навчання передбачено велику кількість годин на самостійне опрацювання, тобто на самоосвіту.

Під поняттям самоосвіти розуміється самостійне здобування знань. Польський науковець термін «самоосвіта» формулює таким чином: «самоосвіта – це процес, тобто ряд логічно пов'язаних між собою, точно організованих дій особи, що навчається, яка має на меті самостійне, без керівництва вчителя отримання потрібної інформації, інтелектуальних і мануальних властивостей, а також розвиток пізнавальних здібностей: спостереження, уваги, уяви, пам'яті та критичного мислення» [9].

Професійний розвиток викладача, підвищення його кваліфікації прямо пропорційно пов'язані із ринком праці, який досить динамічно змінюється. Технологічний та інформаційний розвиток суспільства

привели до того, що в кожній галузі Інтернет відіграє значну роль. Освіта і наука не є виключеннями. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій навчання призвели до створення нової системи, яка називається e-learning і надає можливість проводити навчання, курси, семінари, а також реалізовувати післядипломне навчання. Використання вищезгаданої системи допомагає викладачеві ефективно займатися самоосвітою і розвитком професійного рівня, використовуючи переваги відкритої освіти.

У загальновідомій дефініції зазначено, що e-learning – це навчання за посередництвом Інтернету. У польській мові це визначення має кілька синонімів: «e-навчання», «навчання на відстані», «дистанційне навчання». Величезним плюсом такого навчання є те, що особа, яка навчається, може підвищувати свій професійний рівень у зручний для себе час і зручному місці [10]. У наукових джерелах дефініція «e-learning» є ширшою. Вона стосується навчання, яке підтримується такими засобами, як: комп'ютерні програми, платформи, електронні сайти, сторінки, освітні портали і сервіси, навчальні та дидактичні матеріали на змінних електронних носіях [2].

Як зазначають автори монографії [11], e-learning від очного навчання відрізняється тим, що має бути досить високою мотивація в навчанні, адже в процесі e-навчання оптимізуються контакти з тим, хто навчає. Той, хто навчається, повинен розвивати власну силу волі, мотивувати себе до опрацювання матеріалу, до виконання завдань.

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

Автор poradnika зазначає, що найчастіше складовими навчальних матеріалів на платформі використовуються:

– текст;

– прості графічні та мультимедійні елементи, такі як фотографії, рисунки і анімації;

– фільми і звукові файли, які містять навчальну інформацію;

– тести і завдання;

– різного роду контрольні запитання і завдання, лексикони, допоміжні файли, гіперпосилання [12].

На жаль, не у всіх польських закладах вищої освіти і не завжди повною мірою послуговуються можливостями e-learning. Причиною цього є невідповідність технічних можливостей вимогам забезпечення e-learning; прив'язаність керівництва до стандартних форм навчання, переважання стереотипу

викладачів середнього і старшого віку, які вважають, що очне навчання під час курсів, навчань, післядипломної освіти призводить до вищого рівня фахових компетентностей; 85 % опитаних викладачів, які мають вік 60 років і більше, стверджують, що самоосвіта ефективна під час опрацювання книг і статей у друкованому варіанті в читальних залах чи вдома; 90 % викладачів віком до 60 років надають перевагу інтернет-ресурсам, електронним книгам і електронним статтям, хоча не виключають також опрацювання друкованих джерел.

Аналіз свідчить, що з кожним роком кількість платформ у державних закладах вищої освіти Республіки Польща зростає. З'являються центри дистан-

ційного навчання, які формують курси, навчання, тренінги, семінари, виходячи із запитів клієнтів, їхніх вимог і побажань; недоліком, який відзначають викладачі, є те, що такі форми електронного навчання, які пропонують центри дистанційного навчання є платними. Незважаючи на це, польські вчені вважають, що в поєднанні традиційних і інноваційних форм навчання, серед яких все більшою популярністю є e-learning, знаходиться майбутнє польської освіти і науки [10, 13].

Проаналізувавши анкети викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти, представимо найважливіші характеристики e-learningu, відображені в SWOT-аналізі (табл. 1).

Таблиця 1

## SWOT-аналіз найважливіших характеристик e-learning

<b>Сильні</b>	<b>Слабкі</b>
Легкий і постійний доступ до навчальних матеріалів (24 год на добу); менші фінансові витрати тих, хто навчається; мобільність; можливості навчання для осіб із особливими потребами; заощадження часу; обрання зручного місця для навчання	Обмежена мотивація у тих, хто навчається; можливі технічні проблеми; обмежена участь тих, хто навчається у практичних заняттях; велика кількість часу і праці для підготовки матеріалів тими, хто навчає і тими, хто навчається
<b>Шанси</b>	<b>Загрози</b>
Контакт із великою кількістю користувачів; адресний супровід у навчанні; підвищення іміджу установи, яка пропонує платформи для електронного навчання; швидкий контакт із тими, хто навчається; моніторинг навчання; збільшення тих викладачів, що навчаються в Польщі	Обмежені можливості перевірки теоретичних знань тих, хто навчається; швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, що призводить до потреб купівлі дорогих платформ; неукомплектованість груп тих, що навчаються; довіра не всіх працевластців до сертифікатів і дипломів, отриманих викладачами у результаті e-learning

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

Поєднання традиційних форм навчання та e-learning носить назву blended learningu або b-learningu [13]. У практичному використанні e-learning може повністю дублювати традиційну форму навчання, враховуючи особливості електронного навчання, або доповнювати традиційну форму навчання із тим співвідношенням, який визначить для себе викладач, що навчається.

Розвиток в польських закладах вищої освіти e-learning призвів до появи двох його напрямів: корпоративного і академічного [11]. Корпоративний e-learning направлений, передусім, на досягнення мети, яка пов'язана із збільшенням конкурентоздатності фірми (у нашому випадку польського закладу вищої освіти) за посередництвом розвитку кадрового потенціалу (у цьому випадку – викладачів кафедр мене-

джменту). «Характерною рисою корпоративного e-learning є те, що він може відбуватися у відірваності від закладу освіти» [14]. Що ж до академічного e-learning, то автор зазначає, що він «характеризується значно ширшими цілями, ніж удосконалення навчального процесу і його економічних процесів» [14]. Це пов'язано з тим, що академічний e-learning має виконувати практично всі функції закладу освіти і перенести процес навчання в мережу. Автор стверджує, що ці два напрямки e-learning розвиваються незалежно один від одного і відрізняються не лише цілями, а й методами, засобами, техніками і знаряддями, які слугують для їх реалізації [14].

Як зазначалося вище, більшість викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти у своїй професійній діяльності використовує Інтернет як джерело отримання нової інформації та можливість підвищити свій професійний рівень. У рамках самоосвіти викладачі є відвідувачами і учасниками освітніх і наукових порталів, сайтів, мають власні електронні сайти, користуються послугами електронних бібліотек і книгарень, висловлюють свої думки на інтернет-форумах, черпають інформацію про конференції, семінари, курси, тренінги, післядипломне навчання і є їх активними учасниками.

## 5. Результати дослідження

Отже, у даному дослідженні, на основі аналізу друкованих і електронних джерел та анкет викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти, встановлено, що самоуправління є важливою складовою у професійному розвитку викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти. Досліджено, що в Законі про вищу освіту Польщі неперервна освіта відноситься до оновлення і поглиблення загальних знань, умінь і професійних кваліфікацій як працівників, так і працедавців. Формами неперервної освіти, які є складовими відкритої освіти, є курси, навчання, семінари, самоосвіта, післядипломна освіта. Вони можуть організовуватися як за місцем роботи, так і поза ним. Для навчання на відстані з цією метою використовують можливості e-learning. Здійснений SWOT-аналіз дав змогу виокремити сильні та слабкі сторони цього виду навчання. Аналіз анкетування викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти переконливо свідчить про перевагу та перспективи e-learning серед інших видів самоуправління професійним розвитком.

Перспектива подальших досліджень полягає в описі моделі інтеграції управління та самоуправління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти.

## 6. Висновки

1. Можемо констатувати, що в процесі розвитку професійної компетентності викладачів кафедр

менеджменту польських закладів вищої освіти велику роль відіграє самоуправління. Умовою для його здійснення є визначення: яким є рівень його професіоналізму; яким він має бути у найближчій і дальшій перспективах; що потрібно зробити для того, щоб досягнути очікуваного рівня професіоналізму і відповідати сучасним вимогам, запитам і очікуванням як польського суспільства, керівництва закладу, студента і самого викладача.

2. Охарактеризовано форми неперервної освіти викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти: курси, навчання, семінари, післядипломна освіта, самоосвіта. У результаті аналізу даного питання встановлено, що усі вищезгадані форми розвитку професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту, в основному, використовуються за допомогою цифрових технологій.

3. Визначено роль e-learning серед інших форм підвищення рівня професіоналізму викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти. Подано SWOT-аналіз найважливіших характеристик навчання e-learning. Як свідчить аналіз анкетування викладачів, на сучасному етапі, велику перевагу у процесі підвищення професійного рівня викладачі надають саме e-learning. Це пов'язане з тим, що дана форма навчання економить час, кошти, пропонує різноманітні форми і способи розвитку компетентностей і дає змогу навчатися без відриву від роботи. Респонденти зазначають, що саме у такій формі, як e-learning, вбачають майбутнє польської відкритої освіти.

## Література

1. Sprawozdanie dla komisji Europejskiej Nowe sposoby uczenia sie i nauczania w szkolnictwie wyzszym. 2014. URL: <http://www.erasmusplus.org.pl/wp-content/uploads/2015/11/Modernizacja-2015.pdf> (Last accessed: 11.05.2018)
2. Europejski System Edukacji Elearningowej. URL: <http://metodabls.pl/>
3. Otwarte zasoby edukacyjne. URL: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Otwarte\\_zasoby\\_edukacyjne](https://pl.wikipedia.org/wiki/Otwarte_zasoby_edukacyjne) (Last accessed: 11.05.2018)
4. Otwarta edukacja. URL: <http://koed.org.pl/pl/otwarta-edukacja> (Last accessed: 11.05.2018)
5. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku. Prawo o szkolnictwie wyzszym (Dz.U.Nr 164, poz. 1365 z pozniejszymi poprawkami). 2005. S. 83. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051641365>
6. Krol H., Ludwiczynski A. Zarzadzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Warszawa: PWN, 2007. S. 468–473.
7. Jak efektywnie szkolic pracownikow / ed. by Garski K., Gontarz J. Warszawa: PARP, 2009. S. 7.
8. Listwan T. Kształcenie kadry menedżerskiej firmy. Wrocław: KADRY, 1998. S. 61.
9. Jankowski D. Tworczy rozwój jednostki w calozyciowych procesach edukacji i samoedukacji // Dialog o Kulturze i Edukacji. 2012. Issue 1 (1). P. 120–121.
10. Koziol M. Wykorzystanie e-learningu w procesie szkolenia małych i srednich przedsiebiorstw // Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyzszej Szkoły Ekonomii w Tarnowie. 2013. Vol. 22, Issue 1. P. 48.
11. Pestka D. B., Kolodziej J., Pujer K. Rozwoj osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki. Wrocław EXANTE, 2017. 111 s.
12. Zapasa A. Poradnik e-learningu // Swidnik. 2011. S. 16.
13. Kopcjal P. Analiza metod e-learningowych stosowanych w ksztalceniu osob doroslych // Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyzszej Szkoły Informatyki. 2013. Issue 9 (7). S. 82–84.
14. Koziol L. Determinanty rozwoju e-learningu korporacyjnego // Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. 2013. Issue 98. P. 64–65.

*Рекомендовано до публікації д-р пед. наук, професор Гладуш В. А.  
Дата надходження рукопису 08.05.2018*

**Андросчук Ірина Миколаївна**, кандидат педагогічних наук, професор, кафедра педагогіки, управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут менеджменту та психології, Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, вул. Січових Стрільців, 52 А, м. Київ, Україна, 04053  
E-mail: irenandro@gmail.com