

УДК 81:378.1

ЗАОХОЧЕННЯ ВИКЛАДАЧІВ ІНОЗЕМНИХ МОВ КРАЇН ЄВРОСОЮЗУ ЯК ВАЖЛИВЕ ПІДґРУНТЯ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДО ПРОФЕСІЙНОГО САМОРОЗВИТКУ

Олександра Борзенко, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов, Харківський національний автомобільно-дорожній університет.

ORCID: 0000-0001-6182-9267

E-mail: saphochka1@gmail.com

Визначено, що заохочення викладачів країн Євросоюзу може бути підставою для відзначення у спосіб матеріального, організаційного, особистого характеру; у винагороді за професійну педагогічну діяльність. Встановлено, що заохочувальні процедури – це взаємозалежна, взаємообумовлена процедура дій, спрямованих на досягнення певного результату, який обумовлений нормами заохочувальних систем кожної країни Євросоюзу. Зазначено на необхідності змін у діяльності викладачів іноземної мови, які формулюють сьогодні нові цілі та їх досягнення за допомогою інноваційних педагогічних технологій. Проаналізовані погляди вітчизняних і закордонних науковців, які вказують на відмінності систем заохочень країн Євросоюзу.

Ключові слова: країни Євросоюзу; заохочення; викладачі; викладачі іноземних мов; системи мотивації; стимулювання; професійна компетентність; інноваційна діяльність; самовдосконалення; саморозвиток.

ENCOURAGEMENT OF THE FOREIGN LANGUAGE TEACHERS IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES AS AN IMPORTANT BASIS FOR CREATING THE EFFECTIVE SYSTEM OF MOTIVATION FOR PROFESSIONAL SELF-DEVELOPMENT

Oleksandra Borzenko, PhD in Pedagogy, Docent, Associate Professor at the Department of Foreign Languages, Kharkiv National Automobile and Highway University.

ORCID: 0000-0001-6182-9267

E-mail: saphochka1@gmail.com

Based on the performed research it is determined that the encouragement of the teachers of the European Union countries can be reflected in providing certain benefits for conscientious performance of professional duties and be a basis for distinction in a material, organizational, personal way; in reward for active professional pedagogical activity, etc. It is determined that encouragement procedures are a set of interrelated, interdependent procedural actions, subject to the administrative regulations, which are aimed at achieving a certain result determined by the objective of the existing regulations of the encouragement system of each country of the European Union and evaluated by the appropriate encouragement. Encouragement systems reflect the professional activities not only of individual teachers but also of the entire teaching staff of a higher education institution, that arouses

interest in obtaining certain material, moral and social benefits. Emphasis is placed on the role of encouragement as an important basis for creating a system of motivation to improve the professional competence of teachers. It is established that motivation causes interaction of conditions of activity of the foreign language teachers and its focus on self-development, self-improvement of their professional quality and depends on individual characteristics, age, pedagogical experience, job title, general and professional competence, which provides for a combination of knowledge of didactics, psychology and methods of teaching foreign languages, linguistics, etc. The necessity of changes in the professional activity of the foreign language teachers is noted, which today formulate new goals and their achievements with the innovative pedagogical technologies and their means.

The views of both domestic and foreign scientists on the research problem are analyzed, which allow us to conclude that each European Union country has its own personal differences in the encouragement system (wages, incentives, additional payments, financial rewards, etc.), i.e., heterogeneity exists not only in universities of different countries but also within a particular higher education institution. At the same time, the requirements for knowledge and understanding of theoretical and practical strategies of encouragement systems largely coincide.

Keywords: *European Union countries; encouragement; teachers; foreign language teachers; motivation systems; incentive; professional competence; innovation activity; self-improvement; self-development.*

Важливою проблемою освіти є визначення вимог до викладачів закладів вищої освіти. Сьогодні для суспільства важливо, щоб процес освіти та виховання молоді організовував педагогічний персонал, який прагне досягнення високого рівня професійної майстерності та всебічної компетентності, що передбачає застосування певних систем заохочення. Кожна країна Євросоюзу має свої особисті відмінності в системі заохочення. Різноманітність систем заохочення відображає традиційно-історичні особливості розвитку європейських країн. Найбільш ефективним стимулювально-мотиваційним чинником професійного вдосконалення та саморозвитку викладачів є система заохочення, яка регульована нормативно-правовими механізмами.

Проблема заохочення викладачів вищої школи Євросоюзу особливо актуальна в умовах глобалізації світового економічного простору, який характеризується загальноцивілізаційними тенденціями, що впливають сьогодні на всі сфери життєдіяльності сучасної людини. Нагороди є важливим атрибутом кожної країни. За нагородами можна «прочитати» не тільки біографію окремої людини, а й країни загалом. Система заохочень відіграє важливу роль у мотиваційних заходах та забезпечує прагнення викладачів, зокрема іноземної мови, до професійного саморозвитку, самовдосконалення.

Проблеми заохочення, мотивації, професійного розвитку викладачів країн Євросоюзу є в центрі уваги науковців, як вітчизняних, так і закордонних, які розглядають питання з права, педагогіки, соціології, психології, економіки, філософії, історії, культурології. У своїх наукових дослідженнях та ствердженнях вони наголошують на багатофункціональності та багатоаспектності цих понять.

Такі дослідники, як Н. Армаш, М. Барбер, О. Бабельчук, С. Бех, Н. Болотіна, Я. Вернер, В. Вудхолл, О. Гнізділова, М. Гриньова, П. Грон, М. Еванс, М. Зайфферт, Л. О. Кузьменко, О. Левченко, А. Ломоносов, Л. Притуляк, О. Романовський, Л. Соренс, О. Стрельченко, А. Троцко, В. Филипська, Д. Хілл, А. Чаговець, Л. Штефан та інші, розглядають заохочення як засіб впливу на суспільні відносини, які відображають соціально-економічні, політичні, духовні й інші потреби суспільства. Еволюція форм заохочення, їхня зміна, порядок застосування відображають цілі та

завдання суспільства на кожному ступені його розвитку. Заохочення найкращих викладачів підвищує їхній авторитет, надає їм пошану, впливає на колектив закладу вищої освіти, а також за допомогою засобів матеріального та морального заохочення забезпечує викладачам сумлінне ставлення до удосконалення свого професіоналізму, саморозвитку.

Дослідженню питань мотивації присвячено багато наукових праць вітчизняних і закордонних учених, як-от: В. Бакіров, В. Безрученко, О. Белякова, Ю. Будас, Н. Дмитренко, М. Дудзікова, К. Кальницька, Г. Клаус, А. Ковальова, А. Колот, О. Лютко, Ю. Ляшенко, Д. Мак Келланд, А. Маслоу, І. Машкова, Т. Остафійчук, О. Реан, Е. Роджерс, А. Шопенгауер, Д. Янковський та ін. Учені зазначають, що працівник будь-якого закладу – це його головний ресурс; що успішна діяльність закладу вищої освіти залежить не тільки від професіоналізму та компетентності (наявність почесних звань, категорій, наукових ступенів, нагород) викладачів та академічних досягнень студентів (кількість переможців студентських олімпіад, конференцій тощо), а й від того, як вони хочуть працювати, чи вмотивовані вони. Оскільки чинники, що впливають на мотивацію, різноманітні (внутрішні – не потребують стимулів; зовнішні – ґрунтуються на винагородах), то досягти мети можна завдяки їх гармонійному співвідношенню. Науковці відзначають, що створення ефективної системи мотивації викладачів неможливе без важливої основи у вигляді матеріального заохочення.

Проблема формування професійного самовдосконалення, саморозвитку викладачів знаходиться в полі зору багатьох наукових дисциплін, що викликано освітнім процесом, зорієнтованим на їхні індивідуальні особливості. Так, філософські аспекти сутності феномена саморозвитку розглядали Арістотель, Р. Войтович, Ф.-М. Г. Волинка, А. Вольтер, Г. Гегель, В. Гладкова, Дж. Дьюї, І. Зязюн, І. Кант, В. Кремень, Ж. Лабрюєра, С. Пожарський, І. Радомський, Ж.-Ж. Руссо, Г. Сковорода, Сократ та інші, які визначили суть феномена самовдосконалення, саморозвитку; виокремили шляхи пізнання цінностей добра, мудрості, істини, любові, «духовно-практичного перетворення» та «самобудування себе».

Арістотель стверджував, що вище благо і щастя, доступне кожному, – це удосконалення себе як людини. На думку Арістотеля, щастя означає не просто жити (рослини теж живуть), не просто відчувати (тварини теж відчувають), – щастя, на його думку, полягає у розумній діяльності, що узгоджена з людськими чеснотами. Рух до досконалості неможливий без вільного вибору, розум надає можливість знайти «точну міру», «золоту середину» між крайнощами, а людина, яка досягла досконалості, перебуває в гармонії з собою та не знає докорів сумління [3, с. 56].

Учені І. Андрощук, Т. Вав'як, А. Василюк, В. Васянович, Е. Віллегас-Реймерс, Б. Гершунський, А. Глетхорн, К. Годлевська, В. Гриньова, Х. Дей, Т. Десятов, Дж. Ескудеро, М. Кадемія, Р. Квасніца, М. Квек, С. Козей, Ю. Короткова, Е. Краус, М. Кубяк, Д. Лаєнз, В. Лозова, О. Локшина, Н. Мукан, Н. Ничкало, В. Олійник, Н. Постригач, Л. Пуховська, О. Радкевич, С. Сисоєва, К. Слесик, Б. Суходольський, М. Тадєєва, М. Фуллан, А. Харгрівс, А. Харріс, Й. Шютценмайстер та інші вказали на процес саморозвитку як на самостійний вид професійної діяльності, який виявляє особливість змін особистостей викладачів, індивідуального досвіду, професійної самосвідомості, структур мислення та формує професійну компетентність.

Саморозвиток визначається науковцями у вигляді внутрішньої активності через розвиток духовного начала.

Мета статті полягає в дослідженні заохочення викладачів іноземних мов країн Євросоюзу як важливої основи підґрунтя створення ефективної системи мотивації до професійного саморозвитку.

В умовах загальноєвропейської інтеграції професія викладача набуває нових характеристик: висока професійна компетентність, яка передбачає необхідність кожному викладачу володіти не лише широкими предметними знаннями, уміннями і навичками щодо організації і проведення процесу викладання, а також розуміння соціальних і культурних вимірів освіти; внутрішня готовність до якісних змін; опанування сучасних програм педагогічної підготовки; підвищення кваліфікації; навчання впродовж життя, що ґрунтується на продовженні професійного розвитку протягом усієї педагогічної кар'єри.

Планування професійного розвитку викладачів іноземних мов європейських університетів тісно пов'язане із плануванням професійної кар'єри, мотивуванням і стимулюванням. Ефективний професійний розвиток забезпечується кількома суб'єктами управління: самого викладача, безпосереднього керівника (завідувача кафедри), декана факультету, директора інституту, ректора університету. При цьому викладач самостійно, на основі самоаналізу, будує власний професійний розвиток. Завідувач кафедри, на основі самоаналізу викладача, аналізу анкетування студентів та власних спостережень, здійснює корегування індивідуальної професійної діяльності викладача. Натомість усі інші керівники структурних підрозділів і ректор університету, зокрема, створюють умови, впроваджують процедури нормативно-правового характеру, щоб викладач міг професійно розвиватися та реалізуватися. Отримання наукових ступенів, а також учених звань вимагає від самого викладача неабияких організаційних, мотиваційних, наукових і дидактичних зусиль та досягнень [1, с. 45].

Визначальним фактором, який впливає на вибір професії та забезпечує задоволення від професійної діяльності, а також мотивує викладачів продовжувати свій саморозвиток, самовдосконалення, є система матеріального стимулювання праці, за якою здійснюють різні виплати заохочувального характеру, а також заробітна плата. Заробітна плата в освіті має бути конкурентоспроможною для залучення найбільш кваліфікованих викладачів. Тому заохочення постає важливим інструментом впливу на поведінку людини та виконує важливу функцію упорядкування суспільних відносин до соціальних очікувань.

Майже в усіх країнах Євросоюзу рішення щодо загальної суми державних коштів, призначених для освітніх закладів, а також розміру базової зарплати ухвалюють центральні виконавчі органи. У Німеччині за встановлення зарплати викладачам відповідальні регіональні уряди, у Бельгії – уряди регіонів, в Ірландії – міністерства освіти, у Фінляндії заробітна плата узгоджується на національному рівні, у Швеції – залежить від показників роботи, у Норвегії – встановлюється законодавчо. Законодавчо встановлена зарплата, як правило, базується на шкалі окладів. Зарплата може бути нижчого та вищого рівня відповідно до певних критеріїв, як-от стаж, заслуги, додаткова кваліфікація тощо. Посадові оклади можуть доповнюватися різноманітними надбавками: за наукові досягнення, за результатами праці викладача, успішності студентів, за викладання студентам з особливими потребами та з віддалених

географічних районів [5].

Згідно з рекомендаціями ЮНЕСКО та Ради Європи про статус викладацьких кадрів закладів вищої освіти оклади науково-педагогічних працівників повинні відображати їхню важливу для суспільства роль. Кожна країна Євросоюзу сама визначає роль освіти і відповідним чином стимулює її розвиток. Найчастіше заробітна плата диференціюється залежно від віку, стажу та наявності або відсутності наукового ступеня. Багато країн для залучення або утримання видатних, висококваліфікованих викладачів або викладачів, які необхідні для виконання певних важливих завдань, встановлюють для них спеціальні надбавки. Структура доходів викладачів країн Євросоюзу має суттєві відмінності. Так, викладачі країн Західної Європи отримують заробітну плату, розмір якої загалом забезпечує рівень життя, характерний для середнього класу. У деяких країнах Східної Європи заробітна плата не відповідає потребам викладачів, у зв'язку з чим вони змушені шукати додаткові джерела доходу (наукове консультування, репетиторство). Заробітна плата також залежить від того, які саме дисципліни вони викладають. Заробітна плата викладачів іноземної мови і літератури нижче, ніж у викладачів інших спеціальностей [7, с. 118, с. 123, с. 143].

Серед країн Євросоюзу оклади викладачів Німеччини поступаються лише Люксембургу. У таких країнах, як Ірландія, Швейцарія, Данія, Нідерланди, оклади викладачів більші, ніж в Угорщині, Польщі, Чехії, Словаччині та країнах Балтії (джерело: OECD, 2017 рік).

Зростальне значення заохочень є важливим методом регулювання управлінської діяльності й життя всього суспільства, засобом виховання професійних і морально-психологічних якостей, міри схвалення, форми позитивної оцінки виконання професійної діяльності людини. Заохочення – це публічне визнання заслуг, яке постає важливим інструментом впливу на поведінку людини, а також один із засобів стимулювання, що характеризується використанням різних чинників (матеріальних, моральних, індивідуальних та ін.). Цінність заохочення розкривається через функції, які йому належать. Основною функцією є мотиваційна, яка спонукає до творчого професійного розвитку.

Уперше термін «мотивація» було використано А. Шопенгауером для пояснення поведінки людини. Як стверджував філософ, «мотиви – це причини, “видимі з середини”, адже кожен із нас, маючи намір зробити що-небудь, у кожному конкретному випадку відчуває мотиви як свою внутрішню волю, що виражається у видимих рухах тіла або вчинках» [8, с. 17].

Головне в мотивації – її нерозривний зв'язок із потребами людини. Людина лише в тому випадку самовіддано працюватиме на шляху до поставленої мети, коли робота і винагорода, яку вона отримує за цю роботу, дозволять їй задовольнити значущі для неї потреби: фізіологічні, гарантованої зайнятості, справедливої оцінки та поваги, саморозвитку, досягненні результату у професійному вдосконаленню, успіху.

Висока мотивація – це найважливіша умова, що змушує викладачів іноземних мов розвиватися та формувати, вдосконалювати свою майстерність інноваційною педагогічною діяльністю. Важко сперечатися про потенційні переваги нового способу викладання, заснованого на інформаційних технологіях. Сьогодні жодна система освіти не обходиться без інноваційного методичного забезпечення. Викладачам іноземних мов доводиться здобувати як загальні, так і спеціальні знання. І в цьому допомагає

комп'ютер, який бере на себе функції наявних засобів масової інформації. Автентичні тексти, зображення, звукові записи, відеозаписи, необхідні при викладанні іноземної мови, стають легкодоступними. Нові, сучасні форми викладання мають потребу у відповідному методичному супроводі навчальних програм, що потребує звертатися до самоосвіти. Серед усіх технічних засобів викладання іноземних мов комп'ютер робить один із значних впливів не тільки на процеси навчання, а також і на появу нових педагогічних технологій, як дистанційна.

Особливі можливості інформаційно-комунікаційних технологій стали необхідним механізмом у передаванні знань, особливо для дистанційної освіти. Розробка нових навчальних програм, дистанційних курсів потребує постійного звернення до здобутків технологічного прогресу, який є безперервним. Технічні засоби, які застосовуються для створення та передачі інформації, збагачують традиційні методи навчання, потребують не тільки критичного мислення, а й пошуку нових знань; бути готовим до постійного саморозвитку. Дистанційна освіта визначається як прогресивна тенденція розвитку вищої освіти. Враховуючи глобальні процеси інтеграції освіти та соціальні потреби країн Євросоюзу, методи дистанційної освіти забезпечують гнучке та ефективне навчання.

Поява відкритої і дистанційної освіти була позитивно сприйнята провідними європейськими педагогами. Перша європейська зустріч педагогів з питань дистанційної освіти, яка відбулася в Будапешті, призвела до заснування Європейської мережі дистанційної освіти. Це зумовило необхідність реформи в галузі освітньої політики багатьох європейських країн [11, с. 180].

Як зазначають європейські дослідники І. Кнудсен, Г. Хауг, європейська вища освіта функціонує в нових умовах, які характеризуються глобалізацією, новими комунікаційними технологіями та англійською мовою як мовою міжнародного спілкування (*lingua franca*) [4, с. 40].

Зв'язки між економічним зростанням та освітою, зміни між нормами зайнятості і зростанням попиту населення змінили ставлення країн Євросоюзу до освіти та професійного становлення, саморозвитку викладачів, стали сприйматися як неперервний процес упродовж усього життя.

Зауважимо, що професійно-кваліфікаційні вимоги викладачів закладів вищої освіти встановлюються законодавством країн Євросоюзу про освіту – Австрія, Латвія, Мальта, Словаччина, Фінляндія, Хорватія, Швеція тощо, або спеціальними постановами – Болгарія, Естонія, Ісландія, Литва, Польща, Румунія та ін. Деякі країни встановили професійні стандарти або профілі для викладачів – Естонія, Ірландія, Латвія, Литва, Нідерланди, Румунія, Словаччина, Чехія та ін. Визначили конкретні вимоги до кваліфікаційних програм – Литва, Словенія та ін. Все це свідчить про високий рівень зацікавленості країн Євросоюзу до професійно-педагогічного вдосконалення викладачів закладів вищої освіти [9].

Треба зазначити, що професіоналізм викладача – це сутнісна характеристика його професійного розвитку, тому публічне визнання заслуг – найвища нагорода та засіб стимулювання до професійного саморозвитку. Зараз нагороди змінилися, але звичай залишився.

Майже всі держави світу мають свої власні розвинені системи нагород, що є важливим атрибутом країни. Світова спільнота розцінює їх як своєрідні «візитні картки

історії і сучасності» кожної окремої держави. За зовнішнім виглядом нагородних знаків можна побачити і радість перемоги, і біль поразки, і надію. Ще у Стародавньому Римі консул Клавдій Пульхер запровадив золоті основи вінків, до яких прив'язували стрічки, що спадали на плечі. Вінки застосовували як особливу заслугу або нагороду. За бойові подвиги воїнів і воєвод нагороджували шийними браслетами або гривнами, обручами із золота, срібла чи бронзи, а також ґрунтами, обладунками, грішми, золотим і срібним посудом, коштовною зброєю тощо. Гривни як відзнаки і прикраси були відомі з давніх-давен у багатьох народів. У Європі вони особливо поширилися серед кельтських племен, які населяли центральну частину континенту та Британію у V столітті до н.е., пізніше – серед галльських племен на території сучасної Франції [6, с. 33].

Системи нагород відображають не тільки професійну біографію особистості, а й історичний розвиток держави. Державні нагороди є вищою формою заохочення за високі заслуги у розвитку науки, економіки, культури, освіти. Державні нагороди встановлюються винятково законами кожної країни. Різновидом державних нагород є ордени та медалі.

Походження ордена пов'язано з духовно-рицарськими орденами, що існували в Західній Європі з XII століття. У XIV–XVI століттях були поширені придворні ордени, засновані монархами для відзнаки заслуг дворян. Законодавством встановлений також такий вид державних нагород, як медалі. Уперше медаль було випущено в Італії у XIV столітті. Пізніше їх почали карбувати у Німеччині, Данії, Швеції. У XVI столітті медалі почали використовувати як нагороди. Нагородження медаллю за цивільні заслуги вперше було введено у Польщі (1782 р.), трохи пізніше – у Франції (1786 р.), причому на медалі позначали ім'я і заслуги нагородженої особи. У багатьох державах Європи медалі слугували нагородами за бездоганну службу і супроводжувались надбавкою до грошових виплат, встановленням пенсії та інших пільг [2, с. 76, с. 78].

Викладачі іноземних мов країн Євросоюзу мають змогу вдосконалювати свій професіоналізм, саморозвиток через різні форми навчання, які організуються державними, приватними, громадськими, професійними інституціями, товариствами, а також ознайомитися з інноваційними сучасними педагогічними технологіями, презентувати власні рішення методичних, програмних, організаційних аспектів викладання іноземних мов [10, с. 116].

Ефективну роль у мотиваційному процесі заохочення викладачів іноземної мови до саморозвитку відіграє своя, чинна у кожній європейській країні система заохочень – нагородження орденами, медалями; присудження державних премій; присвоєння почесних звань. У країнах Євросоюзу передбачається: оголошення викладачам подяки; нагородження грамотами, подарунками, фінансовими винагородами, додатковими виплатами, стипендіальними програмами; отримування грантів на наукові дослідження, на дослідницьку роботу за кордоном, на розвиток наукової кар'єри; стажування за кордоном тощо. Тобто застосування заходів заохочення підпадає під категорію морального і матеріального стимулювання та регламентуються спеціальними нормативними актами.

Таким чином, заохочення є позитивно-стимулювальним мотиваційним впливом на потреби, інтереси, волю, поведінку викладачів іноземної мови. Заохочення створює особистісний психологічний клімат у викладачів, що викликає прагнення до творчості та саморозвитку, який визначається як вища форма розвитку власних здібностей у

професійній діяльності. Системи заохочень викладачів визначаються правилами внутрішнього розпорядку, положеннями, рекомендаціями і є неоднорідними не лише в університетах різних країн Євросоюзу, а й у межах конкретного закладу вищої освіти та відображають професійну діяльність викладача й історичний розвиток кожної країни.

Перспективним напрямом дослідження є побудова системи оцінювання викладачів на підставі систем якості відповідно до вимог «Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти», що передбачає впровадження механізмів об'єктивної оцінки і визнання здібностей викладачів до розвитку наукової та педагогічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І. М. Управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі: системний підхід: монографія. Луцьк: АКВА ПРІНТ, 2018. 332 с.
2. Армаш Н., Берлач Ю., Болокан І. Заохочення у службовому праві: навч. посіб. Київ: Ін Юре, 2017. 357 с.
3. Гладкова В. Основи акмеології: підручник. Л.: Новий світ-2000, 2007. 320 с.
4. Дубанесюк О. А., Антонова О. Є., Вітвицька С. С. та ін. Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2006. 316 с.
5. Зарплата вчителів в Європі. URL: <http://www.pon.org.ua/international/2662-zarplata-vchiteliv-u-yevropi.html> (дата зверення: 17.01.2022).
6. Кузьменко О., Стрельченко О. Феномен адміністративно-правового заохочення: монографія. Львів: ВАТ «Львівська книжкова фабрика «Атлас»», 2014. 204 с.
7. Ломоносов А. Управління оплатою праці у вищій освіті: монографія. Миколаїв: Іліен, 2012. 719 с.
8. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти: навч.-метод. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2018. 184 с.
9. Радкевич О. Професійний розвиток викладачів і тренерів закладів професійної освіти в країнах Європейського Союзу. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/710135/pdf> (дата зверення: 17.01.2022).
10. Borzenko O. P. Some aspects of professional development of foreign language teachers in the European Union. *Modern aspects of modernization of science: status, problems, development trends*: materials of the 12th International Scientific and Practical Conference, Lisbon, August 7, 2021. Portugal, 2021. P. 114–119.
11. Lajos T., Szucs A. Universities, the Information Technology Challenge, and Open and Distance Learning in Central and Eastern Europe. *Higher Education in Europe*. 1998. Vol. XXIII, № 2. P. 177–185.

REFERENCES

1. Androshchuk, I. M. (2018). *Upravlinnia profesiinym rozvytkom vykladachiv kafedr menedzhmentu universytetiv Respubliky Polshchi: systemnyi pidkhid* [Management of professional development of teachers of management departments of universities of the Republic of Poland: system approach]. Lutsk: AQUA PRINT [in Ukrainian].
2. Armash, N., Berlach, Yu., Bolokan, I. (2017). *Zaokhochennia u sluzhbovomu pravi* [Encouragement in civil service law]. Kyiv: In Yure [in Ukrainian].
3. Hladkova, V. (2007). *Osnovy akmeolohii* [Fundamentals of acmeology]. L.: Novyi Svit-2000 [in Ukrainian].
4. Dubanesiuk, O. A., Antonova, O. Ye., Vitvytska, S. S., Sydorchuk, N. H., Spirin, O. M., Yaksa, N. V. (2006). *Profesiino-pedahohichna osvita: suchasni kontseptualni modeli ta tendentsii rozvytku* [Professional and pedagogical education: modern conceptual models and trends]. Zhytomyr: Ivan Franko ZSU Publ [in Ukrainian].
5. *Zarplata vchyteliv v Yevropi* [Salaries of teachers in Europe]. URL: <http://www.pon.org.ua/international/2662-zarplata-vchiteliv-u-yevropi.html> [in Ukrainian].
6. Kuzmenko, O., Strelchenko, O. (2010). *Fenomen administratyvno-pravovoho zaokhochennia* [The

- phenomenon of administrative and legal encouragement]. Lviv: OJSC Lviv Book Factory “Atlas” [in Ukrainian].
7. Lomonosov, A. (2012). *Upravlinnia oplatoiu pratsi u vyshchii osviti* [Management of wages in higher education]. Mykolaiv: Ilien [in Ukrainian].
 8. Liutko, O. M. (2018). *Zaprovadzhennia motyvatsiinoho menedzhmentu v zakladi osvity* [Implementation of motivational management in the educational institution]. Rivne: Volynski Oberehy [in Ukrainian].
 9. Radkevych, O. (2017). *Profesiinyi rozvytok vykladachiv i treneriv zakladiv profesiinnoi osvity v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu* [Professional development of teachers and trainers of vocational education institutions in the European Union countries]. *Profesiina pedahohika – Professional pedagogy*, 13. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/710135/pdf> [in Ukrainian].
 10. Borzenko, O. P. (2021). Some aspects of professional development of foreign language teachers in the European Union. *Materials of the 12th International Scientific and Practical Conference «Modern aspects of modernization of science: status, problems, development trends»*. (pp.114–119). Portugal [in English].
 11. Lajos, T., Szucs, A. (1998). Universities, the Information Technology Challenge, and Open and Distance Learning in Central and Eastern Europe. *Higher Education in Europe*, 2, (Vol. XXIII) [in English].