

mgr Anna Englert-Bator

Uniwersytet Rzeszowski

dr Anna Wołpiuk-Ochocińska

Uniwersytet Rzeszowski

ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM DYDAKTYCZNYM NAUCZYCIELI AKADEMICKICH WYZWANIEM NOWOCZESNYCH UCZELNI WYŻSZYCH

MANAGEMENT OF ACADEMIC TEACHERS' DIDACTIC POTENTIAL AS A CHALLENGE OF MODERN UNIVERSITIES

Streszczenie

Artykuł przedstawia istotne zmiany w funkcjonowaniu nowoczesnych uczelni wyższych w zakresie zarządzania potencjałem pracowników. Ponadto wskazuje na konieczność wszechstronnego rozwoju pracowników dydaktycznych jako istotnego zasobu stanowiącego o przewadze konkurencyjnej uniwersytetów. Autorki artykułu rozważają potrzebę wspierania kompetencji interpersonalnych nauczycieli i rozwijania ich wiedzy w zakresie psychologii i pedagogiki wychowania i nauczania.

Słowa kluczowe: zarządzanie, dydaktyka szkół wyższych, potencjał dydaktyczny, uniwersytet przedsiębiorczy.

Abstract

The aim of the article was to introduce changes in the functioning of modern universities in the field of management of employee's potential. Furthermore, it indicates the necessity for comprehensive development of teachers as an essential resource constituting a competitive advantage of universities. The authors of the article discuss the need to support teachers' interpersonal competencies and to develop their knowledge in the field of psychology and pedagogy of education and teaching.

Key words: management, didactics at higher education institutions, didactic potential, entrepreneurial university.

Wprowadzenie

Zmiany cywilizacyjne w XXI w. wydają się być dla wszystkich czymś oczywistym i oczekiwanym. Tempo tejże ewolucji zaskakuje, a nierzadko przeraża, szczególnie jeśli uwzględnimy stopień, w jakim te zmiany wpływają bezpośrednio na organizacje i samych pracowników. W ostatnich latach również polskie uczelnie weszły w okres istotnych przemian i przeobrażeń. Ze zmianami cywilizacyjnymi ściśle korespondują koncepcje i dyrektywy procesu bolońskiego, niejako

wymuszając reformy oświatowe. I tak oto uniwersytety stały się miejscem napięcia między koniecznością podtrzymania ponad tysiącletniej tradycji oraz potrzebami zmiany w funkcjonowaniu¹. Kryzys i wzrastająca konkurencyjność to wyzwania, które zaczynają dotyczyć również uczelnie wyższe. Uniwersytety, oprócz przesłania tworzenia i szerzenia wiedzy, coraz częściej spotykają się z wymogiem bycia przedsiębiorstwem konkurencyjnym wobec innych placówek szkolnictwa wyższego, przedsiębiorstwem, któremu stawia się wymogi nie tylko naukowe, ale również ekonomiczne. Coraz powszechniejsza staje się koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego, czyli organizacji racjonalnie (twórczo, efektywnie) zarządzającej posiadanym kapitałem społecznym i intelektualnym. Głównym zadaniem tak zwanego uniwersytetu przedsiębiorczego jest pomnażanie tegoż kapitału społecznego i intelektualnego jako czynnika wielowymiarowego rozwoju osobowego i przemian w otoczeniu². Polskie uczelnie wyższe coraz częściej stosują zatem nowoczesne metody zarządzania organizacjami, w tym także zarządzania pracownikami, tych ostatnich traktując jako kapitał, o który należy dbać i który należy rozwijać.

1. Kompetencje dydaktyczne nauczycieli akademickich

Biorąc pod uwagę niebagatelną rolę kompetencji w samodzielnym funkcjonowaniu i obcowaniu z innymi oraz w rozwoju kariery zawodowej, szczególnie istotne wydaje się rozwijanie ich na etapie edukacji wyższej zarówno w odniesieniu do studentów, jak i kadry akademickiej. Jednakże, aby to osiągnąć, uczelnie powinny równorzędnie traktować przekaz wiedzy fachowej i umiejętności technicznych oraz kształtowanie kompetencji osobistych i społecznych. Stąd niezbędnym elementem rozwoju nauczycieli akademickich wydają się być, zdaniem autorek niniejszego artykułu, wielowymiarowe działania rozwojowe mające na celu wzmocnienie potencjału dydaktycznego pracowników prowadzących różnego rodzaju zajęcia ze studentami. Ważne by tworzenie warunków indywidualnego rozwoju dla kadry akademickiej przybierało rozmaite formy. Nauczyciele, obok wiedzy specjalistycznej, powinni poszerzać swą wiedzę i umiejętności także w zakresie takich zagadnień, jak filozofia, andragogika i psychologia człowieka dorosłego, a ponadto rozwijać umiejętności z zakresu dydaktyki, w tym metod aktywnej pracy z grupą. Równie istotne wydaje się być kreowanie właściwych kompetencji w zakresie prezentacji i autoprezentacji nauczyciela akademickiego, a także towarzyszące im treningi interpersonalne, rozwijające kompetencje psychologiczne składające się na inteligencję emocjonalną i społeczną. Na koniec warto wspomnieć o mentoringu i coachingu jako wszechstronnych narzędziach zmiany i rozwoju.

¹ M. Czerepaniak-Walczak, *Uniwersytet – instytucja naukowo-edukacyjna czy przedsiębiorstwo? Szkoła wyższa w procesie zmiany* [w:] *Innowacje w edukacji akademickiej. Szkolnictwo wyższe w procesie zmiany*, red. J. Piekarski, D. Urbaniak-Zajac, Łódź 2010, s. 53.

² Tamże, s. 58.

2. Sztuka pomagania w uczeniu się

Bycie nauczycielem akademickim zazwyczaj wiąże się z otwartością na różnorodne konwencje i metody działania. Jednak żadne, nawet najlepiej przyswojone sposoby nauczania, nie będą skuteczne bez znajomości chociażby podstaw andragogiki, filozofii humanistycznej i psychologii człowieka dorosłego. Wiedza z zakresu szeroko rozumianej filozofii i związane z nią postawy na temat człowieka pozwalają świadomemu nauczycielowi – wykładowcy i uczonemu na uprawianie każdej dziedziny nauki pod kątem jej służby dla człowieka, potwierdzając przy tym konsekwentnie ten fakt w publikacjach, w działalności dydaktycznej i popularyzatorskiej, a także pracując dla własnego naukowego i specjalistycznego rozwoju³. Jednocześnie posiadając filozoficzne podstawy, nauczyciel humanista przestrzega stale w najwyższym stopniu zasad etycznych i kryteriów naukowych, a zarazem „podejmuje maksymalne starania na rzecz harmonijnego i twórczego rozwoju każdej jednostki, uczestniczącej w procesie edukacyjnym, zapewniając jej poczucie pełnej podmiotowości i tożsamości, kształtuje zarazem osobowość swoich studentów w wymiarze humanistycznego systemu wartości, postaw i najwyższych profesjonalnych kompetencji”⁴. Taki wykładowca, nauczyciel wyraża swoim nauczaniem i postępowaniem wiarę w człowieka jako Osoby i człowieka jako Wartości.

Z kolei zaznajomienie się z procesami uczenia, emocji i motywacji gwarantuje skuteczność działań nauczyciela. Każdy człowiek posiada zdolność do uczenia się, jednak metody edukacyjne powinny być dopasowane do poziomu i właściwości intelektu osoby nauczanej. Proces uczenia się jest determinowany przez posiadaną inteligencję skrytalizowaną, która bazuje na przeszłym doświadczeniu, posiadanych nawykach umysłowych, ale wykorzystuje także nowe strategie myślenia i organizacji wiedzy. Oferta kształcenia dla pracowników naukowo-dydaktycznych szkół wyższych powinna łączyć ze sobą zaawansowane wprowadzenie w zagadnienia psychologii człowieka dorosłego z dydaktyką i andragogiką, ze szczególnym uwzględnieniem zasad psychologii do nabywania wiedzy, odbierania i przetwarzania informacji, praw rządzących procesami pamięciowymi, emocji i motywacji.

3. Wspieranie i aktywizowanie uczestników procesu dydaktycznego

Działania prowadzące do nabywania przez nauczycieli akademickich nowych kompetencji zawodowych, związanych z organizowaniem sytuacji dydaktycznych, powinny uwzględniać takie elementy, jak uwrażliwienie na różnice indywidualne

³ Z. Łomny, *Humanistyczny model nauczyciela akademickiego w wymiarze aksjologicznym*, „Pedagogika Szkoły Wyższej” 1996, nr 7, s. 18–27.

⁴ Tamże, s. 24.

w uczeniu się, wielość metod i technik uczenia się i nauczania oraz szerokie możliwości aktywizowania uczestników w czasie zajęć. Istotne jest więc wskazywanie zalet stosowania metod aktywnych (uatrakcyjnijają proces nauczania, zwiększają zaangażowanie uczestników, uskuteczniają złożone procesy poznawcze, zmuszają do samodzielności) i ich rodzajów (dyskusje, prace w grupach, gry, symulacje, odgrywanie ról itd.), a przede wszystkim sposobów ich bezpośredniego zastosowania w czasie prowadzenia zajęć, by móc powiązać indywidualne zdobywanie wiedzy z pracą zespołową (wykład uatrakcyjniony dyskusją czy studium przypadku, ćwiczenia z zastosowaniem pracy w grupach czy symulacji, konwersatorium z wykorzystaniem odgrywania ról lub quizu). Kluczem do efektywnego nauczania jest wykorzystanie szerokiego wachlarza metod i technik nauczania.

Równie ważne jest nabycie umiejętności wykorzystywania nowoczesnych technologii informatycznych, które umożliwiają urozmaicenie i wzbogacenie procesu edukacyjnego, a tym samym powodują wzrost zainteresowania tematyką zajęć. Praktyka wskazuje, że pobudzenie uwagi uczących się i studiujących przy użyciu innowacyjnych środków dydaktycznych przyspiesza i uskutecznia proces uczenia się i zapamiętywania nowych treści. Już samo wykorzystanie środków audiowizualnych zwiększa ilość przyswajanych treści o około 25%. Obecnie mamy w uniwersytetach więcej technologii i oprogramowania niż wiedzy o tym, w jaki sposób tę postępującą komputeryzację wykorzystać na zajęciach dydaktycznych i w poszukiwaniach naukowo-badawczych⁵. Dlatego też niezbędne jest szkolenie nauczycieli akademickich z zakresu użytkowania i wykorzystania multimedialnych pomocy dydaktycznych, takich jak komputery, rzutniki multimedialne, projektory, tablice interaktywne i inne tego typu urządzenia, oraz sprawnego posługiwania się oprogramowaniem niezbędnym do ich stosowania (np. komputerowe prezentacje, edytory tekstów, programy do obróbki grafiki itp.). W zakresie prowadzenia efektywnych (a także efektownych) prezentacji ważne jest, by nauczyciel akademicki miał świadomość, iż zarówno on sam, jak i treści, które przekazuje, są swego rodzaju produktem marketingowym. Im w bardziej atrakcyjnej formie zostaną przedstawione, tym mają większą szansę, że zostaną pozytywnie odebrane, a co ważniejsze, że odbiór owych treści będzie skuteczny (a więc możliwy do zapamiętania i późniejszego zastosowania w praktyce zawodowej).

4. Budowanie autorytetu nauczyciela

Każde zajęcia dydaktyczne wiążą się z oceną osoby nauczyciela akademickiego wchodzącego w interakcje ze swoimi słuchaczami. Oceniający wysnuwają wnioski nie tylko w aktualnym kontekście, ale również bardziej ogól-

⁵ K. Denek, *Uniwersytet na wirażu* [w:] *Edukacja jutra. Tradycja i nowoczesność we współczesnej organizacji systemu kształcenia*, red. K. Denek, A. Kamińska, P. Oleśniewicz, Sosnowiec 2013, s. 32.

ne, dotyczące jego osobowości, dyspozycji i kompetencji do prowadzenia zajęć na uczelniach wyższych. To, w jaki sposób wykładowca, adiunkt czy asystent kreują swój wizerunek, może mieć znaczenie kluczowe, mogące zmaksymalizować prawdopodobieństwo jego sukcesu w procesie edukowania młodych ludzi.

O wiele łatwiej jest być ocenionym tak, jakbyśmy chcieli, a równocześnie osiągnąć nasze cele dydaktyczne, będąc zaznajomionym z metodami i technikami autoprezentacji. Według bardzo plastycznej metafory teatru (autorstwa pioniera badań nad autoprezentacją Goffmana) nauczyciel jest aktorem występującym w uczelnianym „teatrze dnia codziennego”, grającym przed widownią, którą stanowią studenci i uczniowie, pokazując swoje wyreżyserowane oblicze. Ważne jest, by kreowana przez niego rola była autentyczna i wiarygodna. W osiągnięciu tego pomocna jest scenografia – otoczenie, w którym gra (np. sale dydaktyczne), oraz użyte w niej rekwizyty. Ważny jest też sposób, w jaki tworzy swoją postać i jej zachowania werbalne i niewerbalne. Przez długi czas zjawisko autoprezentacji, czyli manipulowania swoim wizerunkiem pozostawało na uboczu zagadnień pedagogicznych, dydaktycznych i psychologicznych. Było traktowane jako działania manipulatywne, przekłamane i wprowadzające w błąd⁶. Z treningów szkolących z umiejętności kierowania własnym wizerunkiem korzystali jedynie politycy i biznesmeni, co znacznie ułatwiało im wszelkie wystąpienia publiczne. Działania autoprezentacyjne w środowisku akademickim mają na celu wytworzenie w umyśle studentów pożądanego wrażenia. M. Winkler i A. Commichau twierdzą, że „wykładowca jest najważniejszym środkiem dydaktycznym” w przekazywaniu tego, co ma do powiedzenia⁷. Czy jakaś prezentacja spełnia swój cel i odnosi konkretny skutek, czy też przebrzmiewa bez echa, zależy od tego, czy mówca zaprezentował się jako ktoś wiarygodny, autentyczny, życiowy⁸.

Wykładowca z powołania szanuje studentów, ich przekonania i postawy, respektuje odmienne poglądy. Nauczyciel akademicki nie może narzucać studentom swojego zdania lub punktu widzenia, szczególnie w kwestiach światopoglądowych czy politycznych. Nie do przyjęcia jest postawa zacierzwienia oraz lansowania tylko i wyłącznie swojego zdania czy poglądu. Źle jest, jeśli wykładowca odnosi się do poglądów odmiennych z lekceważeniem i ironią⁹, przeciwnie – profesjonalny nauczyciel ma otwarty umysł i dzięki temu sprzeczne poglądy studentów są dla niego doskonałym polem do dyskusji i wspólnych poszukiwań prawdy, a nie źródłem krytyki. Poczucie własnej wartości umożliwia mu szczere wypowiadanie się na swój temat bez konieczności

⁶ M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańsk 2007, s. 10–17.

⁷ M. Winkler, A. Commichau, *Sztuka prowadzenia wykładów i lekcji*, Kraków 2008, s. 74–75.

⁸ Tamże.

⁹ M. Śnieżyński, *O autorytecie nauczyciela akademickiego*, <http://www.wsp.krakow.pl/konspekt/konspekt3/sniezynski.html>, dostęp: 16.05.2011.

wywyższania się czy poniżania siebie czy innych. Taki wykładowca wzbudza szacunek podejściem pedagogicznym, profesjonalizmem i posiadaną mądrością, a nie strachem i zmuszaniem do czegokolwiek. Jest przede wszystkim autorytetem, który jednocześnie wzmacnia w swoich studentach wiarę w siebie i poczucie sprawczości¹⁰.

Jednakże nie każdy nauczyciel ma charyzmę i potrafi fascynować. Wielu dydaktyków o doskonałym przygotowaniu merytorycznym przeżywa treść, która zakłóca skuteczność przekazu. Znajomość technik autoprezentacyjnych czy też szkolenia z zakresu prezentacji dostarczają nowych zasobów w tym zakresie i pozwalają na intencjonalne zachowania w tych wszystkich wyjątkowych sytuacjach, jakimi są wykłady, konwersatoria, ćwiczenia i seminaria. Zdaniem autorek tego artykułu każdy nauczyciel powinien mieć możliwość korzystania z warsztatów uczących kreowania wizerunku, by móc stać się profesjonalnym „edukatorem-sprzedawcą” wiedzy.

5. Zarządzanie procesem grupowym

Do niedawna polski system edukacji zbyt wiele uwagi poświęcał na wyrabianie kompetencji zawodowych nauczycieli, w niedostatecznym stopniu doceniając znaczenie kompetencji interpersonalnych, odgrywających kluczową rolę w procesie nauczania i wychowania¹¹. Efektywne funkcjonowanie nauczyciela akademickiego jest niejako uzależnione od umiejętności pracy w grupie społecznej, współpracy z ludźmi i zdolności kierowania zespołem. Każdy jest w stanie wykształcić w sobie takie właściwości, poprawić swoje relacje interpersonalne i zdobyć wiedzę dotyczącą specyfiki funkcjonowania w grupie zadaniowej na interdyscyplinarnych treningach umiejętności interpersonalnych. Takie warsztaty szkolące w zakresie relacji międzyludzkich pozwalają „laikom” bez wyższego wykształcenia psychologicznego zgłębić tajniki psychologii komunikacji, przyswoić wskazówki dotyczące negocjowania i rozwiązywania konfliktów, jak również nauczyć podstaw wywierania wpływu. Świadomość istnienia i sposobów zastosowania tych ostatnich stanowi o sprawnych i niezawodnych próbach zmotywowania i wpłynięcia na pracę pojedynczego studenta, całej grupy, a także pozwala na działania ochronne broniące przed manipulacją podopiecznych. Znajomość dynamiki grupowej jest niezwykle przydatna przy prowadzeniu zajęć akademickich. Zadanie wykładowcy prowadzącego grupę akademicką nie ogra-

¹⁰ A. Wolpiuk-Ochocińska, *Wyzwania współczesnego nauczyciela w dobie globalizacji i powszechnej konkurencji* [w:] *Szkola wobec wyzwań XXI wieku*, red. K. Szmyd, E. Dolata, A. Śniegulska, t. 2, Rzeszów 2012, s. 48–53.

¹¹ I. Malorny, *Wizerunek współczesnego nauczyciela – implikacje praktyczne jakości kształcenia w zawodzie* [w:] M. Kulesza, M. Kafar, *W obliczu nowych wyzwań. Dylematy młodej kadry akademickiej*, Łódź 2010, s. 121.

nicza się do określenia zadania czy przekazania informacji itp. Wykładowca motywuje grupę do działania poprzez tworzenie emocjonalnego zaangażowania i atmosfery sprzyjającej współpracy¹².

Praca nauczyciela akademickiego niejednokrotnie naraża go również na działanie licznych, a częstokroć chronicznych stresorów, takich jak: zniechęcenie studentów, brak zainteresowania wykładanym tematem, nieumiejętność przyswojenia wiedzy czy szeroko pojęta roszczeniowość. By nie ulegać wypaleniu zawodowemu i dydaktycznemu, dobrze jest również posiadać biegłość w zarządzaniu stresem i sposobami radzenia sobie z sytuacjami stresogennymi. Sprawne poruszanie się w świecie społecznym może zapewnić nauczycielowi poczucie zadowolenia i osiągnąć pożądaną satysfakcję zawodową.

6. Wykładowca w roli mentora

Mentoring jest chyba jedną z najstarszych form rozwoju osoby. „Celem mentoringu jest pomaganie ludziom i wspieranie ich w indywidualnym uczeniu się po to, by mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działanie i stać się takimi, jakimi chcą się stać”¹³. Jest on zindywidualizowaną formą kształcenia opartą na relacjach mistrz–uczeń, zorientowaną na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Jego celem jest pomoc w dokonaniu postępów nie tylko w nauce, ale także myśleniu, działaniu i wynikach osiągniętych w pracy, stąd jest to idealna metoda do zastosowania także w przypadku nauczycieli akademickich. Ważnym elementem tej metody jest zaufanie, jakim uczeń obdarza mistrza, którego zadaniem jest inspirowanie i stymulowanie rozwoju ucznia¹⁴. Dzięki temu uczeń lepiej poznaje siebie, rozwija własną samoświadomość i jest gotowy na podejmowanie nowych wyzwań. Niezbędne przy tym jest, by uczeń wiele wymagał od siebie i innych oraz miał odwagę stawiania pytań i drażnienia problemów go nurtujących. Młodzi nauczyciele akademicy, korzystając z narzędzia, jakim jest mentoring, mają możliwość wsparcia ze strony bardziej doświadczonych kolegów. Dostają unikalną możliwość wykorzystania eksperckiej wiedzy i doświadczeń mentora do realizacji stojących przed nimi celów. Wspólnie wypracowując nowatorskie rozwiązania, zarówno w zakresie pracy naukowej, jak i dydaktycznej, bazują na najlepszych praktykach i wiedzy mentora, co z kolei pozwala na ich nieustanny rozwój jako naukowców, dydaktyków i jako ludzi.

¹² A. Baran, *Komunikacja dydaktyczna* [w:] *Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, red. A. Rozmus, Kraków 2010, s. 37.

¹³ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków 2008, s. 33.

¹⁴ J. Kamińska, *Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji*, <http://bg.uwb.edu.pl/konferencja2009/materialy/Kaminska.Joanna.doc>, dostęp: 12.05.2011.

Zakończenie

Nie można uniknąć nowych koncepcji w kształceniu w zakresie dydaktyki będących konsekwencją postępu cywilizacyjnego oraz uwarunkowań społeczno-kulturowych. Od nauczycieli akademickich wymaga się kreatywności, nieustannego dokształcania się i doskonalenia umiejętności oraz otwartości na innowacje w zakresie aktywności zawodowej. Działania te powinny mieć charakter zorganizowany i przebiegać w świetle współczesnych mechanizmów zarządzania organizacjami uczącymi się opartymi na wiedzy¹⁵, a więc uwzględniać nowoczesne techniki rozwoju osoby, takie jak coaching, mentoring, ocena pracownicza czy doskonalenie kompetencji z obszaru inteligencji społecznej i emocjonalnej. Nie należy przy tym rezygnować z wcześniej wypracowanych wartości i przydatnych kompetencji.

Dydaktycy nieczęsto w swej pracy odwołują się do metody coachingu, tymczasem bez ustawicznej pracy nad sobą, swoim warsztatem pracy poczynają dydaktyczno-wychowawczych, dbałości o doskonalenie umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych trudno oczekiwać efektywnego kształcenia studentów i wyzwalać tkwiących w nich potencjałów¹⁶.

Bibliografia

- Baran A., *Komunikacja dydaktyczna* [w:] *Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, red. A. Rozmus, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2010.
- Czerepaniak-Walczak M., *Uniwersytet – instytucja naukowo-edukacyjna czy przedsiębiorstwo? Szkoła wyższa w procesie zmiany* [w:] *Innowacje w edukacji akademickiej. Szkolnictwo wyższe w procesie zmiany*, red. J. Piekarski, D. Urbaniak-Zajac, Wyd. UŁ, Łódź 2010.
- Denek K., *Uniwersytet na wirażu* [w:] *Edukacja jutra. Tradycja i nowoczesność we współczesnej organizacji systemu kształcenia*, red. K. Denek, A. Kamińska, P. Oleśniewicz, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2013.
- Kamińska J., *Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji*, <http://bg.uwb.edu.pl/konferencja2009/materialy/Kaminska.Joanna.doc>, dostęp: 12.05.2011.
- Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk 2007.
- Łomny Z., *Humanistyczny model nauczyciela akademickiego w wymiarze aksjologicznym*, „Pedagogika Szkoły Wyższej” 1996, nr 7.
- Malorny I., *Wizerunek współczesnego nauczyciela – implikacje praktyczne jakości kształcenia w zawodzie* [w:] *W obliczu nowych wyzwań. Dylematy młodej kadry akademickiej*, red. M. Kulessza, M. Kafar, Wyd. UŁ, Łódź 2010.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Śnieżyński M., *O autorytecie nauczyciela akademickiego*, <http://www.wsp.krakow.pl/konspekt/konspekt3/sniezynski.html>, dostęp: 16.05.2011.

¹⁵ A. Wołpiuk-Ochocińska, *Wyzwania współczesnego nauczyciela*..., s. 48–53.

¹⁶ K. Denek, *Uniwersytet na wirażu*..., s. 38.

-
- Walkowiak T., *Kompetencje pedagogiczne nauczyciela* [w:] *Badanie, dojrzewanie, rozwój – w drodze do doktoratu*, red. F. Szlosek, Warszawa–Radom 2008.
- Winkler M., Commichau A., *Sztuka prowadzenia wykładów i lekcji*, Kraków 2008.
- Wołpiuk-Ochocińska A., *Wyzwania współczesnego nauczyciela w dobie globalizacji i powszechnej konkurencji* [w:] *Szkola wobec wyzwań XXI wieku*, red. K. Szmyd, E. Dolata, A. Śniegulska, t. 2, Wyd. UR, Rzeszów 2012.