

УДК 378.001.12(438):005.336.5

Андрошук І. М.\*

**ПОЗИТИВНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

*У статті надано аналіз стратегій розвитку відомих університетів Республіки Польща: Варшавського університету, Ягеллонського університету та Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні. Проаналізовано їхню візію, місію, стратегічні цілі. Охарактеризовано фази побудови стратегій розвитку польських університетів. Розглянуто їхню структуру й зміст.*

*Здійснено порівняння візій трьох аналізованих стратегій розвитку університетів, змісту розділу, що стосується професійного розвитку викладачів. У дослідженні встановлено, що планування професійного розвитку викладачів аналізованих університетів тісно пов'язані з плануванням професійної кар'єри, мотивуванням і стимулюванням. Щоб забезпечити ефективний професійний розвиток викладача, потрібно задіяти кілька суб'єктів управління: самого викладача, безпосереднього керівника (у нашому випадку – завідувача кафедри менеджменту), декана факультету, директора інституту і ректора університету. При цьому викладач самостійно, на основі самоаналізу, обирає власну стежку професійного розвитку, завідувач кафедри на основі самоаналізу викладача, аналізу анкетування студентів та власних спостережень здійснює коригування індивідуальної професійної стежки викладача. Керівники структурних підрозділів і ректор університету створюють умови, упроваджують процедури нормативно-правового характеру, щоб запланований професійний розвиток викладача мав можливість реалізуватися.*

*Проаналізовані стратегії Варшавського університету, Ягеллонського університету та Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні можна уважати прикладом позитивного досвіду управління професійним розвитком викладачів на основі побудови стратегій розвитку.*

*Ключові слова: візія, місія, стратегія розвитку, стратегія розвитку університету, стратегічні цілі, університет.*

Суспільні виклики ХХІ століття вимагають системних змін від університетів Республіки Польща, основною місією яких є відстоювання правди, тісний зв'язок із громадськістю задля вдосконалення якості надання освітніх послуг [6, с. 8].

За формою власності університети Республіки Польща поділяються на державні та приватні. Наша увага буде приділена державним університетам.

Згідно з Конституцією Республіки Польщі та нового Закону про вищу освіту від 2005 року університет є автономною одиницею. Органи управління чи місцеві органи влади не мають права впливати на процеси, які відбуваються в університетах Республіки Польща. Однак заклади вищої освіти не є ізольованими від суспільства, від тих процесів, які відбуваються в ньому.

Виходячи з того, що державні університети Польщі після вступу до Євросоюзу в 2005 році та після впровадження в цьому ж році нового закону про вищу освіту Польщі стали учасниками ринкових відносин, постало питання про те, що вони, як суб'єкти ринкової економіки, мають дбати про якість наданих послуг у співвідношенні із пошуком коштів на цей розвиток. Аналіз свідчить, що в першій половині ХХІ століття з'явилися стратегії розвитку сільських, міських, районних, обласних рад. Незважаючи на відсутність нормативної бази, яка б зобов'язувала будувати та впроваджувати стратегію університету, наукові та громадські кола почали задумуватися над тим, що має бути стратегія, яка б окреслила візію, місію та стратегічні цілі університетів Республіки Польща, тому наприкінці 2000-х були створені робочі групи, які опрацьовували стратегії розвитку польських університетів. Актуальність цієї статті полягає в аналізі та описі позитивного досвіду, який стосується управління

\*© Андрошук І. М.

професійним розвитком викладачів на основі побудови та впровадження стратегій розвитку державних польських університетів.

Метою наукової розвідки є аналіз і характеристика позитивного досвіду управління професійним розвитком викладачів на основі побудови й впровадження стратегій розвитку державних університетів Республіки Польща на прикладі Варшавського університету, Ягеллонського університету та Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні.

Аналіз актуальних досліджень із зазначеної тематики дає змогу відзначити зацікавленість польських науковців проблемами побудови стратегій, стратегічного управління, характеристик і оцінок окремих стратегій розвитку університетів або стратегіями університетського розвитку в Польщі. Науковець Ю. Бугай [1] досліджує особливості побудови проактивної стратегії розвитку університету, науковець К. Облуй [3] характеризує типи й види стратегій організацій, особливості їхньої побудови, професор Т. Вавак [5; 7] досліджує особливості університетських стратегій краківських університетів та характеризує алгоритм побудови університетських стратегій від організаційного, концептуального до результативно-рефлексивного компонентів; моделі управління університетами в Республіці Польща [6]. Однак немає дослідження, яке б оприлюднювало позитивний досвід побудови й впровадження стратегій розвитку університетів із акцентом на управлінні розвитком професійного рівня викладачів. У цьому й полягає актуальність нашої розвідки.

Демографічний спад у Республіці Польща, а також економічні проблеми в державі, які спонукають молодь виїжджати на навчання до інших країн (Німеччина, Америка, Швеція, Норвегія тощо), призвели до потреби коригування державної політики, яка б сприяла розвитку університетів, створенню умов для вступу й навчання як польських, так і зарубіжних студентів. Наприкінці 2000-х було створено групи спеціалістів, які почали опрацьовувати стратегії розвитку університетів Польщі. Таких документів наприкінці 2009 – на початку 2010 з'явилося два:

1. «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Raport środowiskowy» (Стратегія розвитку вищої освіти 2010 – 2020. Рапорт локальний – переклад авт.) [8];
2. «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku» і «Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce (listopad 2009 roku)» («Стратегія розвитку вищої освіти до 2020 року» і «Діагноз стану вищої освіти в Польщі (листопад 2009 року)» – переклад авт.) [9].

Перша стратегія була розроблена ректорами місцевих університетів, а друга – експертами, тому професор Т. Вавак називає першу стратегію «локальною», а другу – «експертною» [7].

Державні університети Республіки Польща виступають у суспільстві в трьох площинах [2, с. 28]: освітньої одиниці; економічної одиниці; академічної одиниці.

Виходячи із вищезазначеного, головною стратегічною метою розвитку університетів до 2020 року й результатом її запровадження є «значне підвищення якості в трьох найважливіших сферах діяльності вищої освіти: навчанні, наукових досліджень, а також стосунків закладу вищої освіти із громадськістю та економікою» [9, с. 44].

У менеджменті можемо зустріти кілька визначень поняття «стратегія». Щодо проблематики нашого дослідження найбільш відповідним є визначення Джеймса Стонера: «Стратегія – широка програма визначення й досягнення цілей організації; реакція організації на зовнішні впливи». Дж. Стонер відзначає, що стратегія розвитку має безпосередній вплив на покращення якості [4, с. 266].

Основним пунктом відліку під час побудови стратегії є визначення реального стану освіти, визначення дій, які виправлять і скоригують наявні проблеми, а це, у свою чергу, дасть змогу вибудувати стратегію розвитку університету. При цьому варто враховувати те, що розвиток університету можливий за умови розвитку кожного структурного підрозділу: факультету, інституту, кафедри та за умови професійного розвитку кожного

працівника, що призведе до підвищення якості освітнього процесу.

У ході проведених інтерв'ювань із ректорами польських університетів та керівниками їхніх структурних підрозділів удалося дійти висновку, що жодна експертна група чи комісія не в змозі створити стратегію розвитку закладу, тому що побудова такої стратегії включає не лише оцінку стану речей і розробку стратегії, але й вимагає її впровадження. Лише працівники університету можуть, урахувавши наявний людський потенціал, розробити дієву стратегію, яку впроваджуватимуть конкретні працівники, що в результаті призведе до якісних змін.

Як зазначає Т. Вавак, побудова стратегії включає в себе 6 фаз [5, с. 331-332]: 1 фаза – вступна: огляд, аналіз і діагностика стану закладу вищої освіти; 2 фаза – проведення стратегічного аналізу закладу вищої освіти; 3 фаза – формулювання коригувально-розвивальної стратегії закладу вищої освіти, тобто визначення її стратегічних цілей; 4 фаза – затвердження й упровадження стратегії закладу вищої освіти та моніторинг її застосування; 5 фаза – визначення результатів у визначені терміни, формулювання висновків і коригуючих, запобіжних і вдосконалювальних рекомендацій; 6 фаза – затвердження й упровадження затверджених коректив щодо актуалізованої коригувально-розвивальної стратегії закладу вищої освіти.

Серед опитаних викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща на запитання «Чи в закладі, у якому Ви працюєте є стратегія розвитку університету?», відповіли «так» 86,7 %, «ні» – 6,7 %, «у ході опрацювання» – 6,6 %. На запитання «Чи наявна стратегія розвитку кафедри менеджменту?» відповіли «так» 40 %, «ні» – 40 %, «у ході опрацювання» – 20 %.

Проаналізувавши стратегії розвитку Варшавського університету [10], Ягеллонського університету [11] та Університету Марії Кюрі-Склодовської в Любліні [12], можемо стверджувати, що всі вони мають візію, яка характеризує місце й роль конкретного університету в польському та європейському просторах, тому як візії, так і місії та стратегічні цілі проаналізованих університетів теж відрізняються. Навіть структура стратегій різниться одна від одної. Хоча підхід до їхньої побудови має багато спільних рис. Авторами проекту, співфінансованого Євросоюзом, аналізувалися стратегії університетів Республіки Польща, вибудовувалися моделі управління університетами, подано рекомендації та пропозиції щодо юридичних унормувань [6]. Цей проект був виконаний Центром досліджень вищої освіти Ягеллонського університету.

Автори проекту стверджують, що для створення моделі управління конкретним університетом потрібно на основі діагностики запроєктувати сім рівнів університетської дійсності, урахувавши [6, с. 7]:

- домінуючі процеси;
- цілі;
- засоби.

Основою для процесу моделювання є формулювання візії університету, виходячи з візії – формулювання місії, яку має виконати з огляду на сформульовані раніше функції; способи їхньої реалізації має окреслити концепція навчання, яка повністю пов'язана із стратегією розвитку університету. Знаряддями реалізації стратегії мають бути сформульовані програми, а їх реалізаторами – добре підготовлені кадри та їхні компетентності; лише після цього можна говорити про матеріально-технічне забезпечення, і ця діяльність обов'язково має бути вкомпонована в функціональні, стимулюючі та добре скомпоновані організаційні структури.

Аналіз стратегій трьох найвідоміших університетів Республіки Польща дає змогу стверджувати той факт, що в кожній із них чільне місце відводиться розділу, який стосується розвитку персоналу. Нас цікавить професійний розвиток викладачів, тому опишемо головні кадрові процеси, які характерні аналізованим трьом польським університетам:

- планування працевлаштування;
- підписання та розірвання угод про працю;
- оцінка діяльності викладачів;
- професійний розвиток викладачів;
- мотивування й стимулювання викладачів;
- просування кар'єрною або науковою стежками.

На рис. 1 надано стратегічну мапу Ягеллонського університету, де зазначені місія, візія, стратегічні та конкретні цілі розвитку університету.

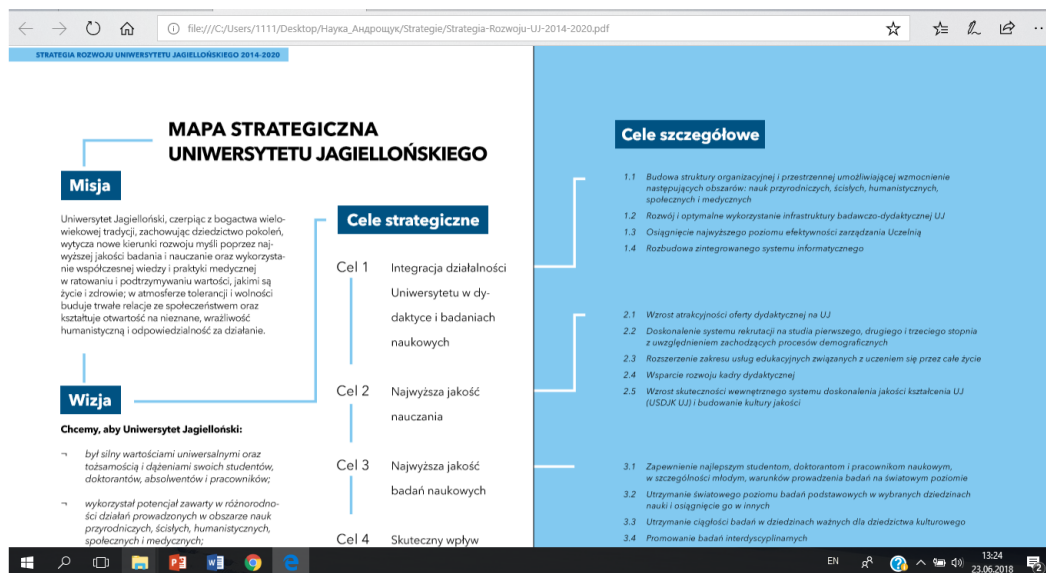


Рис. 1. Стратегічна мапа Ягеллонського університету

У місії Ягеллонського університету зазначено: «Ягеллонський університет, черпаючи з багатства багатовікових традицій, зберігаючи спадщину поколінь, визначає нові напрямки розвитку думки через найвищу якість досліджень і навчання, а також через використання сучасних знань і медичної практики в рятуванні та підтримці цінностей, якими є життя і здоров'я, в атмосфері толерантності та свободи будує тривалі стосунки із суспільством, а також формує відкритість на невідоме, гуманістичну вразливість і відповідальність за дії» – переклад авт. [11, с. 4].

Згідно з місією, у візії зазначено, що Ягеллонський університет: має бути сильним своїми універсальними цінностями, а також власною неповторністю й прагненнями своїх студентів, докторантів, випускників і працівників.

Таких пунктів є 5, і всі вони стосуються бачення місця та ролі університету в перспективі розвитку польського суспільства.

Стратегія розвитку Ягеллонського університету розроблена на 2014 – 2020 роки, стратегія Варшавського університету (т. зв. середньотермінова) – на 2014 – 2018 роки і стратегія УМКС в Любліні – на 2011 – 2021 роки. Як бачимо, відрізняються також часові межі зазначених стратегій. У таблиці 1 подано місії трьох університетів Республіки Польща.

У всіх стратегіях розвитку аналізованих університетів є розділ, який стосується професійного розвитку викладачів. Це пов'язано з тим, що лише компетентний викладач може сформувані компетентності студента, умотивувати його до самостійного пошуку відповідей на запитання та запропонувати ринку праці випускника, готового до суспільних, ринкових і трансформаційних викликів польського та світового суспільств.

Таблиця 1

**Візії стратегій розвитку трьох університетів Республіки Польща**

| № п/п                | Варшавський університет   | Університет Марії Кюрі Складовської  | Ягеллонський університет  |
|----------------------|---|--|---|
| Термін дії стратегії | 2014 – 2018   | 2014 – 2020  | 2011 – 2021   |
| Місія                | <p>1. Фундаментом діяльності університету є єдність науки і навчання.</p> <p>2. Суспільна місія університету – забезпечення доступу до знань і набуття умінь усіма, хто на це має право.</p> <p>3. Громадянська місія університету – формування такої еліти Речі Посполитої, яка буде у своїй діяльності використовувати <i>impreo rationis</i> (мотивоване рішення – лат.), а не <i>ratione imperii</i> (уряду – лат.).</p> <p>4. Культурна місія університету – синтез універсальних і локальних цінностей.</p> | <p>Навчання на високому рівні, який дає випускникам необхідні знання і вміння, необхідні для того, щоб розпочати працювати або робити наукову кар'єру, здійснювати дослідження, які роблять великий внесок у розвиток науки та економіки, а також у підтримку розвитку Любліна і Люблінського воєводства через дидактичну, дослідницьку і культурну діяльність, а також рекламу регіону в Польщі та за кордоном.</p> | <p>Ягеллонський університет, черпаючи з багатства багатовічних традицій, зберігаючи спадщину поколінь, визначає нові напрямки розвитку думки через найвищу якість досліджень і навчання, а також через використання сучасних знань і медичної практики в порятунку та підтримці цінностей, якими є життя і здоров'я, в атмосфері толерантності та свободи, будує тривалі стосунки із суспільством, а також формує відкритість на невідоме, гуманістичну вразливість і відповідальність за дії</p> |

*Джерело: опрацювання власне*

У нашому дослідженні професійний розвиток викладача розуміємо як отримання додаткових знань, необхідних для правильного виконання завдань на цій посаді та розвиток додаткових компетентностей, необхідних для отримання підвищення на посаді, отримання іншої посади [3, с. 14].

У дослідженні встановлено, що планування професійного розвитку викладачів аналізованих університетів тісно пов'язані з плануванням професійної кар'єри, мотивуванням і стимулюванням. Для того, щоб забезпечити ефективний професійний розвиток викладача, потрібно задіяти кілька суб'єктів управління: самого викладача, безпосереднього керівника (у нашому випадку – завідувача кафедри менеджменту), декана факультету, директора інституту й ректора університету. При цьому викладач самостійно, на основі самоаналізу, будує власну стежку професійного розвитку; завідувач кафедри на основі самоаналізу викладача, аналізу анкетування студентів та власних спостережень здійснює коригування індивідуальної професійної стежки викладача. Натомість усі інші керівники структурних підрозділів і ректор університету створюють умови, упроваджують процедури нормативно-правового характеру, щоб запланований професійний розвиток викладача мав можливість реалізуватися.

Звичайно, не завжди професійний розвиток викладача збігається із баченням керівництва й потребами університету. Тоді йдеться про конфлікт інтересів. Анкетування керівників структурних підрозділів вищезгаданих польських університетів та самих викладачів свідчить, що такі конфлікти виникають досить рідко.

Отримання наукових ступенів доктора, доктора хабілітованого, а також ученого

звання професора вимагає від самого викладача великих організаційних, мотиваційних, наукових, дидактичних зусиль і досягнень. Однак отримання вищих наукових ступенів і звань не обов'язково за собою тягне розвиток кар'єри викладача. Академічна кар'єра викладача університетів Республіки Польщі тісно пов'язана з науковими ступенями і званнями, але є прив'язаною також до конкурсної основи на заняття вакантної посади, тому неможливо від асистента до професора звичайного побудувати собі стежку кар'єри, оскільки на кожному етапі авансу необхідно пройти відкритий конкурс, у якому виграє найбільш кваліфікований працівник.

Співвідношення між науковим ступенем і вченим званням із посадами в аналізованих університетах є таким:

- асистентом може стати магістр або доктор;
- ад'юнктом – доктор, доктор хабілітований і навіть професор;
- професором – доктор хабілітований або професор титулярний, винятково доктор;
- професором звичайним – лише титулярний професор.

Установлено, що такий взаємозв'язок наукових щаблів із вищими ступенями в академічній ієрархії мають як позитивний, так і негативний характер. Магістр на посаді асистента повинен у визначений термін захистити докторську дисертацію (в Україні – це кандидатська дисертація – прим. авт.), а доктор наук на посаді ад'юнкта має захистити хабілітацію (в Україні – це докторська дисертація). Якщо ж це не відбувається, викладач у найгіршому випадку має попрощатися з університетом, у найкращому – із посадою наукового чи науково-дидактичного працівника, перейти на посаду дидактичного працівника, у разі наявної вакансії.

Окремо від посад в аналізованих університетах є виконання певних функцій. Аналіз дає змогу стверджувати, що мінімальною вимогою для виконання функцій керівника університетського закладу чи директора інституту є науковий ступінь доктора, а функції декана чи ректора найчастіше виконують особи, які мають ступінь доктора хабілітованого. Як недолік в цьому питанні польські науковці відзначають, що наявність наукового ступеня не завжди збігається із менеджерськими якостями осіб, що займають керівні посади в університеті, тому останнім часом усе частіше звучить думка про те, що не тільки потрібні курси підвищення кваліфікації для осіб, що виконують керівні функції, а післядипломна освіта в галузі менеджменту, що, на нашу думку, є дуже слушним.

Окрім можливого професійного розвитку викладачів, пов'язаного із отриманням посад і виконанням керівних функцій, є ще третя можливість, яка не пов'язана безпосередньо з авансом, а з підвищенням рівня компетентності. Із цією метою викладачі беруть участь у конференціях, семінарах, навчаннях, курсах, консультаціях із експертами, академічному менторінгу і коучінгу. У аналізованих університетських програмах, розроблених на виконання стратегій розвитку, передбачені кошти на розвиток викладачів, що є величезним плюсом у вирішенні забезпечення професійного розвитку.

Професійний розвиток дидактичних працівників вищезгаданих університетів є коротким: лектор та інструктор, викладач і старший викладач. Зазначені працівники не зобов'язані до наукових досліджень, підвищують свій дидактичний рівень, розробляють дидактичні матеріали, оцінюється їхня діяльність студентами. Група дидактичних працівників часто поповнюється колишніми ад'юнктами, які вчасно не захистили хабілітаційного дослідження. Звідси з'являються у звітах дидактичних працівників наукові досягнення.

Дидактичні працівники підвищують свій професійний рівень під час семінарів, тренінгів, навчань, курсів. Такі працівники не займають високих посад в університетській ієрархії.

Отже, проаналізувавши друковані джерела та стратегії розвитку трьох відомих

університетів Республіки Польща, розміщені на їхніх офіційних сайтах, можемо констатувати, що вони базуються на двох стратегіях університетського розвитку до 2020 – «локальній» і «експертній». Усі вони побудовані на основі SWOT-аналізів стану діяльності університету та за певним алгоритмом, який включає в себе 6 фаз, згідно з якими відбувається розробка й упровадження розробленої стратегії. У ході дослідження прийшли до висновку, що розвиток університету можливий за двох умов: наявності стратегії розвитку та людей (стратегів), які розробляють і впроваджують цю стратегію на всіх структурних рівнях: кафедра, факультет, інститут, університет. У всіх аналізованих стратегіях є розділ, який стосується професійного розвитку викладачів. Розглянуто взаємозалежність наукових звань із посадами та виконанням функцій в університетах. Установлено, що професійний розвиток, пов'язаний із кар'єрним просуванням, можливий лише для наукових і науково-дидактичних працівників. Дидактичні працівники можуть професійно розвиватися, лише перебуваючи на тій самій посаді, або ухвалити рішення займатися науковими дослідженнями.

Проаналізовані стратегії Варшавського університету, Ягеллонського університету та Університету Марії Кюрі-Скłodовської в Любліні можна уважати прикладом позитивного досвіду управління професійним розвитком викладачів на основі побудови стратегій розвитку.

Наукова розвідка не дає відповіді на всі запитання, що стосуються позитивного досвіду побудови та впровадження стратегій розвитку університетів, але на прикладі трьох потужних університетів зосереджено увагу на розділі стратегій, який стосується професійного розвитку викладачів. Описані мотивуючі та стимулюючі фактори, які впливають на розвиток професіоналізму викладачів та можливості кар'єрного зростання для наукових, науково-дидактичних і дидактичних працівників. Подальші дослідження будуть присвячені індивідуальним стратегіям професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

#### **Література:**

1. Bugaj J. Budowanie proaktywnej strategii uniwersytetu. [w:] *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 420*, 2016, Ss. 27-33.
2. Dominiak P., Leja K. Czy uniwersytet potrzebuje strategii. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 2016. Ss. 26-43.
3. Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M. *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*. Warszawa 2008. S. 14.
4. Oblój K. *Strategia organizacji*. Wyd. III. Warszawa, 2014. 416 s.
5. Stoner J.A.F., R.E. Freeman, D.R.Jr. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, S. 266.
6. Wawak T. Innowacyjna, pro jakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym [w:] *Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa*, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań 2010. S. 331-332.
7. Modele zarządzania uczelniami w Polsce. URL: [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf).
8. Wawak T. *Strategia zarządzania i rozwoju uniwersytetów Krakowa*. URL: <https://www.google.com.ua/search?ei=I5odW87IGMKyswHMw5q4DA&q=T.Wawak+Strategie+zarz%C4%85dzania+i+rozwoju+uniwersytet%C3%B3w+Krakowa&oq=T.Wawak>.
9. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020*. URL: [http://www.pan.poznan.pl/nauki/N\\_110\\_07\\_Woznicki.pdf](http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_110_07_Woznicki.pdf).
10. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*. URL: [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf).
11. *Strategia rozwoju Uniwersytetu Warszawskiego*. URL: <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/01/Strategia-UW-z-17-grudnia-2008r.pdf>.

12. Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego. URL: <https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84593596/Strategia-Rozwoju-UJ-2014-2020.pdf/f490b8e5-83f9-4509-9f9e-f88a1d89bd3c>.
13. Strategia rozwoju Uniwersytetu Marii Cuiury Skłodowskiej w Lublinie. URL: <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2014/0526/094504-zalacznik-nr-3-do-strategii-rozwoju-misja-i-wizja.pdf>.

Androshchuk I. M.

POSITIVE EXPERIENCE OF MANAGEMENT OF TEACHERS PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
IN UNIVERSITIES OF THE REPUBLIC OF POLAND

*This article presents an analysis of the strategies of the well-known universities of the Republic of Poland: the University of Warsaw, the Jagiellonian University and the Maria Curie-Skłodowska University in Lublin. Their vision, mission, strategic goals are analyzed. The phases of the development strategies of Polish universities are described. Their structure and content are considered.*

*Comparison of the three strategies visions of university development analyzed, the content of the section concerning the professional development of teachers. The study found that the planning of teachers professional development of the analyzed universities is closely linked with the planning of professional careers, motivation and stimulation. To ensure the effective professional development of a teacher, it is necessary to involve several subjects of management: the teacher himself, the direct manager (in our case – the head of the department of management), the dean of the faculty, the director of the institute and the rector of the university. At the same time, the teacher independently, on the basis of self-examination, builds his own path of professional development, the head of the department, on the basis of self-examination of the teacher, analysis of student questionnaires and own observations, makes adjustments to the individual professional trail of the teacher. The heads of the structural units and the rector of the university create conditions, introduce regulatory-legal procedures, so that the planned professional development of the teacher could be realized.*

*The strategies analyzed at Warsaw University, Jagiellonian University and Maria Curie-Skłodowska University in Lublin can be considered as an example of a positive experience in the management of teachers professional development based on the strategies development.*

*Key words: vision, mission, strategy of development, strategy of university development, strategic goals, university.*

Дата надходження статті: «28» січня 2018 р.

УДК 378.1

Попроцький І. С.\*

**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ  
ІНСТИТУТУ ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКИХ СИЛ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»**

*У статті розкривається проблема поєднання навчально-виховного процесу військових та цивільних моряків, курсантів та студентів під час отримання вищої освіти у вищому навчальному закладі України - Національному університеті «Одеська морська академія».*

*У процесі дослідження встановлено, що 2014 рік став критичним часом у системі вищої військово-морської освіти, який характеризувався змінами в підготовці майбутніх військових моряків. Зокрема, значними проблемами були анексія півострова Крим Російською Федерацією, у зв'язку з чим Україна втратила вищий військово-морський заклад, який забезпечував висококваліфікованими кадрами (випускниками, офіцерами) Військово-Морські Сили Збройних Сил України. Керівництвом держави було ухвалене рішення про формування на базі цивільного закладу – Національного університету «Одеська морська академія» – факультету військово-морських сил, а в подальшому – Інституту Військово-Морських Сил. Під час освітнього процесу в період із 2014 року по сьогодні виникають суттєві проблемні*

\*© Попроцький І. С.