

UDK 378.091.12:005.963(477+438)

DOI: <https://doi.org/10.33989/2226-4051.2025.32.347810>

Larysa Lukianova, Kyiv (Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0982-6162>

Ryszard Bera, Lublin (Poland)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0463-0547>

ROZWÓJ ZAWODOWY I OSOBISTY NAUCZYCIELI AKADEMICKICH W PERSPEKTYWIE ZIAŁANIA PEDAGOGICZNEGO: KONTEKST POLSKO-UKRAIŃSKI

W artykule przeanalizowano podstawy teoretyczne, ramy prawne oraz praktyczne aspekty zawodowego i osobistego rozwoju nauczycieli akademickich w Ukrainie i w Polsce. Omówiono filozoficzne oraz psychologiczno-pedagogiczne podstawy rozwoju zawodowego, przedstawiono jego strategiczne kierunki i zasady zawarte w krajowych i międzynarodowych aktach prawnych, w tym w ustawach Ukrainy i Polski, koncepcjach, strategiach oraz dokumentach UNESCO.

Autorzy podkreślają potrzebę rewizji podejść do ustawicznego rozwoju zawodowego w warunkach współczesnych wyzwań. Wskazano kluczowe problemy hamujące proces rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Ukrainie: nieskuteczna diagnoza potrzeb edukacyjnych, niska motywacja kadry akademickiej, niewystarczające uznawanie wyników kształcenia nieformalnego i pozaformalnego, ograniczony udział podmiotów prywatnych w świadczeniu usług edukacyjnych, brak systematyzacji doświadczeń zagranicznych. Zaproponowano konkretne rozwiązania tych problemów.

Szczególną uwagę poświęcono polskiemu doświadczeniu w zakresie rozwoju zawodowego kadry akademickiej, które charakteryzuje się elastycznością, decentralizacją zarządzania, aktywnym wsparciem umiejętności miękkich i kompetencji cyfrowych oraz integracją edukacji formalnej, nieformalnej i pozaformalnej. Dokonano porównawczej analizy systemów rozwoju zawodowego w Polsce i Ukrainie.

Autorzy proponują adaptację konstruktywnych elementów polskiego modelu do realiów ukraińskich: instytucjonalizację mentoringu, doskonalenie mechanizmów certyfikacji edukacji nieformalnej, wdrożenie krajowych ram kompetencji cyfrowych oraz rozwój systemu grantowego wsparcia kadry akademickiej.

Wnioski zawarte w opracowaniu mogą okazać się użyteczne dla twórców polityki edukacyjnej, kierownictwa uczelni, naukowców oraz nauczycieli akademickich zainteresowanych własnym rozwojem zawodowym.

Słowa kluczowe: *rozwój zawodowy; rozwój osobisty; nauczyciel akademicki; Polska; Ukraina; kształcenie ustawiczne; doświadczenia europejskie.*

Wstęp. Historia rozwoju nauki jednoznacznie potwierdza, że rozwój stanowi uniwersalną cechę Wszechświata. W kontekście interdyscyplinarnym jest on ściśle powiązany z rozwojem jednostki, ponieważ kształtowanie i doskonalenie człowieka stanowi istotę jego egzystencji. Jednocześnie, jako złożone i wielowymiarowe zjawisko, rozwój posiada różnorodne, często sprzeczne definicje w poszczególnych dziedzinach wiedzy – psychologii, socjologii, filozofii i pedagogice. W literaturze naukowej można wyróżnić trzy główne podejścia do jego interpretacji: jako przejście od możliwości do rzeczywistości; jako rozumienie ruchu jako takiego; oraz jako powstawanie nowego, gdzie rozwój utożsamiany jest z postępem.

W kontekście omawianej problematyki, najbardziej adekwatne jest postrzeganie rozwoju jako przejścia od jednego jakościowego stanu jednostki do innego, wyższego, co ukazuje jego związek z samorealizacją i samourzeczywistnieniem, osiągnięciem „znaczącego poziomu ekspresji” oraz zdolnością do stawania się bardziej dojrzałym intelektualnie i duchowo, osiągania nowych szczybli i wysokiego poziomu w określonej dziedzinie. Istota rozwoju polega na dążeniu jednostki do pełnego ujawnienia i realizacji własnego potencjału życiowego. Rozwój jest procesem ciągłym przez całe życie; zmieniać się może jedynie jego wektor (postęp/regres), intensywność (przyspieszenie/spowolnienie), charakter (nierównomierność, zachowanie elementów wcześniejszych w nowych) i jakość. Szczególne miejsce w tym procesie zajmują prawidłowości rozwoju, które w dużym stopniu determinowane są zasadami samorealizacji jednostki. W psychologii pedagogicznej rozwój zawodowy rozumiany jest jako złożony proces inwolucyjno-ewolucyjny, w ramach którego zachodzą zarówno postępowe, jak i regresywne zmiany intelektualne, osobowościowe, behawioralne i działalnościowe człowieka.

Dlatego też pojawia się oczywista potrzeba ponownego przemyślenia podejść do ustawicznego rozwoju zawodowego, wynikająca z faktu, że w technicznie zaawansowanym i ekonomicznie niestabilnym świecie jednostka znajduje się w warunkach konieczności prowadzenia działalności polifunkcyjnej, co wymaga ciągłego doskonalenia, przede wszystkim w sferze zawodowej, a także zdolności do skutecznego działania w obliczu dynamicznych zmian społecznych i rynku pracy.

Problem tworzenia skutecznego systemu zawodowego i osobistego rozwoju nauczycieli akademickich ma kompleksowy charakter psychologiczno-pedagogiczny, a jego różne aspekty odzwierciedlone

są w strategicznych oraz normatywno-prawnych dokumentach regulujących reformę szkolnictwa wyższego, Narodowych Strategiach Rozwoju Edukacji, programach państwowych i koncepcjach modernizacji szkolnictwa wyższego.

Analiza najnowszych badań i publikacji. Zagadnienie rozwoju zawodowego i osobistego stanowi interdyscyplinarny kierunek badań, podejmowany przez szereg nauk społeczno-humanistycznych, wśród których szczególne miejsce zajmuje filozofia edukacji, psychologia i pedagogika.

Filozoficzny aspekt kształcenia ustawicznego został przedstawiony w pracach naukowych W. Andruszczenki, W. Kremenia, B. Suchodolskiego, K. Najder-Stefaniak i in. Psychologiczno-pedagogiczne uzasadnienie istoty potrzeb edukacyjnych osób dorosłych, w tym nauczycieli akademickich, zostało odzwierciedlone w badaniach M. Wowk, O. Dubaseniuk, O. Kuczeriwego, L. Chomycz, B. Lejzerowicz-Zajączkowskiej i in. Psychologiczne aspekty samorealizacji jednostki badali ukraińscy naukowcy (E. Pomytkin, W. Rybałka, Z. Stanowskich i in.) oraz polscy badacze (K. Dąbrowski, J. Piwowarski, J. Jagieła).

Problem gotowości nauczycieli akademickich do rozwoju osobistego i zawodowego od dawna znajduje się w centrum uwagi ukraińskich badaczy (O. Antonowa, A. Kołomijec, O. Kuczeriwij, O. Ławrinenko, N. Łazarenko, O. Semenoh, L. Choruża i in.). Wśród polskich naukowców zajmujących się tą tematyką należy wymienić J. Bugaj, która badała procesy tworzenia strategii rozwoju kadry akademickiej w uniwersytetach w Polsce (Bugaj, 2016); K. Zwolińską-Gładys, która analizowała potrzeby pracowników akademickich i naukowych w zakresie ich rozwoju zawodowego (Zwolińska-Gładys, Lorenc, Kowalska & Pomykała, 2024); A. Szplit, która przedstawiła przykłady polskich inicjatyw w tej dziedzinie (Szplit, 2017); M. Waligórskiego, który badał rozwój zawodowy nauczycieli akademickich jako wyzwanie dla polityki edukacyjnej (Waligórski, 2014), a także K. Deneka, P. Kwolika, E. Wilczkowskiego i in., których prace analizują cechy i mechanizmy rozwoju kompetencji zawodowo-pedagogicznych nauczycieli akademickich w Polsce.

Współcześnie problem ten nabiera szczególnego znaczenia i wymaga pogłębionych badań, ponieważ to właśnie ustawiczny rozwój zawodowy i osobisty przyczynia się do przewyciężenia szeregu negatywnych zjawisk, takich jak kryzysy wieku, wypalenie zawodowe

czy stagnacja zawodowa, co czyni go jednym z najważniejszych zagadnień współczesnej praktyki pedagogicznej.

Istota i treściowe wypełnienie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich. W badaniach naukowych poświęconych problematyce rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich istota tego zjawiska określana jest różnymi terminami: „rozwój kariery” (career development), „rozwój personelu” (staff development), „rozwój zasobów ludzkich” (human resource development), „rozwój zawodowy” (professional development), „kształcenie ustawiczne” (continuing education), „uczenie się przez całe życie” (lifelong learning), „formacja zawodowa” (professional formation) itp.

Analiza kontekstualna wskazuje, że rozwój zawodowy nauczycieli akademickich uczelni wyższych jest interpretowany przez badaczy jako:

- proces ciągłego nabywania nowych i doskonalenia już posiadanych kompetencji zawodowych i ogólnych, niezbędnych do skutecznego wykonywania działalności zawodowej (Ministerstwo Oświaty i Nauki Ukrainy, 2020);
- proces, w którym nauczyciel samodzielnie lub we współpracy z kolegami przegląda i aktualizuje swoje cele oraz zobowiązania dydaktyczne (Day, 1999);
- proces związany z rozwojem osobowości jako całości, realizowany poprzez zdobywanie nowego doświadczenia, wiedzy i umiejętności, który przekształca motywację oraz zainteresowania konkretnej osoby (Khorzhevskaya, 2016);
- proces ciągłego doskonalenia działalności zawodowej poprzez uczenie się od kolegów, refleksję nad przeszłym doświadczeniem, aktywność oraz kreatywność (Avsheniuk, 2016);
- wzajemne wzmacnianie (koherencja) aspektów osobowościowych i zawodowych nauczyciela, prowadzące do kształtowania systemowych cech zintegrowanej osobowości (Voznyuk, Dubaseniuk, 2010);
- proces obejmujący zarówno doświadczenie nauczyciela, jak i planowane działania, dzięki którym przegląda on swoje umiejętności, podnosi kwalifikacje i zdobywa nowe kompetencje (Giebułtowska, 2017);
- proces ciągłego doskonalenia umiejętności, wiedzy i kompetencji, niezbędnych do osiągnięcia sukcesów w karierze zawodowej (Makula, 2016);
- proces oparty na wiedzy fachowej, doświadczeniu i kompetencjach, w którym kluczowe znaczenie ma aktywne zaangażowanie

nauczyciela w swój własny rozwój przez cały okres jego kariery zawodowej (Waligórski, 2014).

Tym samym rozwój zawodowy nauczycieli akademickich jawi się jako złożone, wielowymiarowe i dynamiczne zjawisko, obejmujące integrację wzrostu osobistego i doskonalenia zawodowego, zakładające systematyczną refleksję, aktywne uczestnictwo w praktykach edukacyjnych, aktualizację celów zawodowych i kompetencji oraz ukierunkowane na kształtowanie spójnej tożsamości pedagogicznej w warunkach nieustannych zmian środowiska edukacyjnego.

Do głównych cech rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich należą:

- ciągłość, polegająca na trwaniu tego procesu przez całe życie zawodowe nauczyciela, niezależnie od etapu jego kariery;
- celowość, wyrażająca się w orientacji na jasno określone cele edukacyjne i zawodowe;
- kreatywny charakter, który zakłada stosowanie innowacyjnych podejść, myślenia krytycznego i kreatywności w rozwiązywaniu zadań zawodowych;
- uwarunkowanie osobiste, gdyż rozwój zawodowy jest nierozzerwalnie związany z samorealizacją, wartościami i indywidualną trajektorią rozwoju specjalisty;
- refleksyjność, która umożliwia analizę wcześniejszego doświadczenia, formułowanie nowych strategii pedagogicznych i podnoszenie poziomu świadomości w działalności zawodowej;
- kontekstualność, oznaczająca wpływ środowiska edukacyjnego, społecznego i kulturowego na treść, formy i dynamikę rozwoju zawodowego;
- integracyjność, objawiająca się w interakcji komponentów: osobistego, zawodowego, psychologiczno-pedagogicznego oraz cyfrowego.

Ogólnie rozwój zawodowy nauczycieli akademickich obejmuje dwa główne składniki:

1. Teoretyczny: zdobywanie wiedzy o podstawach danego zawodu, jego historii, teorii i metodologii.
2. Praktyczny: kształtowanie umiejętności i kompetencji potrzebnych do wykonywania zadań zawodowych.

W ramach każdego z tych składników realizowane są główne kierunki: naukowo-fachowy, psychologiczno-pedagogiczny, zarządczy, cyfrowy.

Wdrażanie reform edukacyjnych w Ukrainie, w szczególności w systemie szkolnictwa wyższego, wymaga wysokiego poziomu kompetencji zawodowej i ciągłego rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich jako integralnego komponentu edukacji ustawicznej.

W warunkach procesów integracji europejskiej i wyzwań społecznych, które towarzyszą wzrostowi i przyspieszeniu dynamicznych zmian, adaptacja do nowych warunków wymaga stałej aktualizacji wiedzy i umiejętności zawodowych. To determinuje wzrost znaczenia udoskonalenia organizacji i wsparcia psychologiczno-pedagogicznego oraz wzmocnienia motywacji, a także modernizacji form i metod rozwoju zawodowego i osobistego nauczycieli akademickich.

Normatywno - prawne zapewnienie współczesnej praktyki rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich Ukrainy. Głównymi aktami normatywno - prawnymi regulującymi zasady rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich uczelni wyższych jako część polityki kadrowej oraz określającymi zasady i warunki realizacji tego procesu są:

Ustawa Ukrainy „Oświata” z dnia 05.09.2017 r. nr 2145-VIII, która ustanawia prawo i obowiązek podnoszenia kwalifikacji zgodnie z zasadami kształcenia ustawicznego (art. 59).

Ustawa Ukrainy „Szkolnictwo wyższe” z dnia 01.07.2014 r. nr 1556-VII, która ustanawia obowiązek odbycia podnoszenia kwalifikacji nie rzadziej niż raz na pięć lat (art. 59).

Rozporządzenie nr 1341: „O zatwierdzeniu Wytycznych metodycznych dla rozwoju zawodowego pracowników naukowo-pedagogicznych” (2020).

Projekt uchwały dotyczący wprowadzenia zmian do Procedury podnoszenia kwalifikacji nauczycieli i pracowników naukowo-pedagogicznych (2025).

Wewnętrzne akty normatywne („Własne przepisy Uczelni”), które określają porządek i warunki podnoszenia kwalifikacji i muszą być zgodne z obowiązującym ustawodawstwem.

Znaczenie i priorytet rozwoju potencjału kadrowego uczelni wyższych potwierdzają kluczowe dokumenty strategiczne, między innymi: Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego Ukrainy 2022 – 2032 (2022); Program dużej transformacji „Edukacja 4.0: ukraiński świt” (grudzień 2022) i inne.

Konieczność kształtowania kompetencji zawodowych pedagogów oraz ich zdolności do uczenia się przez całe życie została również utrwalona w dokumentach międzynarodowych, w tym UNESCO: „Teaching and Learning: Achieving Quality for All” (2014) oraz Deklaracji Incheon: Edukacja 2030 (2015).

Badanie, analiza i uogólnienie podejść do organizacji rozwoju zawodowego pracowników naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych Ukrainy pozwoliły na zidentyfikowanie zbioru problemów oraz uzasadnienie dróg ich rozwiązania.

Problemy rozwoju zawodowego pracowników naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych Ukrainy i drogi ich rozwiązania.

Problem nieskutecznego określania potrzeb edukacyjnych pracowników naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych jest wielowymiarowa i wymaga podejścia systemowego.

Można ją rozwiązać poprzez wdrożenie kompleksowego systemu diagnozy potrzeb edukacyjnych, personalizację kształcenia, integrację nowoczesnych technologii oraz kształtowanie kultury ciągłego rozwoju. Takie działania zapewnią zarówno rozwój osobisty, jak i zawodowy wykładowców, przyczynią się do podniesienia jakości procesu edukacyjnego i konkurencyjności uczelni wyższej. Ważnym elementem jest personalizacja podejścia do rozwoju zawodowego poprzez tworzenie indywidualnych trajektorii edukacyjnych; opracowywanie osobistych planów rozwoju zawodowego z uwzględnieniem potrzeb i strategicznych celów każdego wykładowcy; zaangażowanie mentorów lub profesjonalnych coachów do wsparcia procesu rozwoju kompetencji.

Niski poziom motywacji pracowników naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych do ciągłego rozwoju osobistego i zawodowego oraz praktycznie całkowity brak systemu zachęt do jego realizacji.

Problem ten stanowi jeden z kluczowych barier dla efektywnego funkcjonowania uczelni wyższych. Jego rozwiązanie wymaga wielopoziomowego podejścia oraz rozwiniętego systemu bodźców, który obejmuje zarówno metody materialne, jak i niematerialne.

Stworzenie skutecznego systemu materialnego stymulowania zakłada wprowadzenie godziwego poziomu wynagrodzenia odpowiadającego kwalifikacjom i osiągnięciom pracowników. Ważnym czynnikiem motywacyjnym są również dodatkowe wypłaty lub premie za publikacje naukowe w czasopismach o wysokim współczynniku cytowań, uczestnictwo w międzynarodowych konferencjach,

projektach badawczych. Znaczącą zachętą jest także uzyskanie grantów wewnętrznych i zewnętrznych na udział w programach podnoszenia kwalifikacji oraz refundacja kosztów kształcenia lub uzyskania dodatkowych kwalifikacji.

Nie mniej istotne są niematerialne środki motywowania – w tym wprowadzenie systemu odznaczeń i honorowych tytułów, wręczenie dyplomów i certyfikatów, nadawanie statutów „Prof. honorowy”, „Doktor honorowy”.

Niedostateczna uwaga poświęcona opracowaniu i wdrożeniu mechanizmów uznawania wyników podnoszenia kompetencji zawodowych pracowników naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych osiągniętych w warunkach edukacji nieformalnej i pozaformalnej.

Skuteczne uznanie rezultatów zdobytych poza formalnym systemem edukacyjnym możliwe jest tylko przy istnieniu jasnych kryteriów oceny wiedzy, umiejętności i kompetencji, co wymaga opracowania efektywnych metod oceny, takich jak testowanie, portfolio osiągnięć zawodowych, realizacja zadań praktycznych lub analiza studiów przypadku.

Niska konkurencyjność rynku usług edukacyjnych, zamknięcie dla podmiotów niepublicznych świadczących usługi edukacyjne związane z rozwojem zawodowym. Brak efektywnego mechanizmu koordynacji działalności różnych podmiotów realizujących ten proces.

Problem ten wymaga podejścia kompleksowego, które obejmuje zmiany normatywno-prawne, skuteczne mechanizmy koordynacji oraz stymulowanie udziału prywatnych dostawców usług edukacyjnych. Nieodzownym krokiem w jego rozwiązaniu jest wprowadzenie zmian legislacyjnych i liberalizacja rynku usług edukacyjnych w celu zapewnienia równych warunków dla podmiotów niepublicznych. Pracownicy naukowo-pedagogiczni powinni uzyskać prawo swobodnego wyboru dostawcy zarówno publicznego, jak i niepublicznego.

Niedostateczny poziom systematyzacji i uogólnienia światowego doświadczenia w zakresie rozwoju zawodowego i osobistego pracowników naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych oraz wyodrębnienia jego konstruktywnych idei i mechanizmów w odniesieniu do implementacji ich w krajowej praktyce edukacyjnej.

Jednym ze skutecznych sposobów rozwiązania wskazanego problemu jest opracowanie jednolitych kryteriów oraz metodologicznych podejść do analizy światowego oraz krajowego doświadczenia rozwoju zawodowego pracowników naukowo-pedagogicznych. Przeprowadzenie analizy porównawczej systemów rozwoju

zawodowego, opartej na takich kryteriach, pozwoli wyodrębnić konstruktywne idee i dostosować je do ukraińskiej rzeczywistości, uwzględniając cechy narodowe i potrzeby sektora edukacji.

Kompleksowe wdrożenie wskazanych kroków wymaga zbadania najlepszych światowych praktyk oraz ich adaptacji do warunków ukraińskich.

Europejski kontekst rozwoju zawodowego i osobistego pracowników naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych.

Utworzenie Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Szkolnictwa Wyższego, wspólność strategicznych celów i zadań, a także podobieństwo wyzwań, przed którymi stoi system szkolnictwa wyższego jako całość oraz proces rozwoju zawodowego i osobistego pracowników naukowo-pedagogicznych (PNP) w szczególności, warunkują konieczność uwzględnienia doświadczenia zagranicznych krajów w tej dziedzinie.

Systemowa analiza, uogólnienie oraz krytyczne przemyślenie takiego doświadczenia, a także wyodrębnienie konstruktywnych idei umożliwiają identyfikację efektywnych modeli, mechanizmów i narzędzi, odpowiednich do adaptacji na Ukrainie. To z kolei otwiera nowe możliwości dla udoskonalenia krajowego systemu kształcenia ustawicznego PNP uczelni wyższych oraz tworzenia nowoczesnego, konkurencyjnego modelu ich rozwoju zawodowego.

W wielu krajach UE i na świecie problemowi rozwoju zawodowego i osobistego kadry pedagogicznej uczelni wyższych poświęca się znaczną uwagę. Doświadczenie pokazuje, że zazwyczaj mamy do czynienia z dynamicznymi, elastycznymi i adaptacyjnymi systemami, zdolnymi szybko i adekwatnie reagować na potrzeby społeczeństwa, konkretnej uczelni i samego wykładowcy.

Takie systemy zazwyczaj łączą:

- instytucjonalne programy podnoszenia kwalifikacji i mentoringu;
- zindywidualizowane trajektorie rozwoju zawodowego;
- integrację edukacji formalnej, nieformalnej i informacyjnej;
- ścisłą współpracę z profesjonalnymi stowarzyszeniami i środowiskami naukowymi;
- wykorzystanie technologii cyfrowych i otwartych zasobów edukacyjnych.

Adaptacja tych elementów do ukraińskiego kontekstu z uwzględnieniem narodowych priorytetów edukacyjnych może stać się silnym zasobem dla modernizacji i zwiększenia efektywności systemu rozwoju zawodowego PNP.

Analiza doświadczeń w zakresie rozwoju zawodowego wykładowców akademickich w uczelniach wyższych Rzeczypospolitej Polskiej. Status wykładowców akademickich oraz ich rozwój zawodowy w Polsce jest regulowany przepisami Ustawy Rzeczypospolitej Polskiej „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (*Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., 2018*), która określa główne kierunki działalności uczelni oraz wymagania wobec kadry.

Zgodnie z przepisami polskiego prawa o szkolnictwie wyższym (*Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., 2018*), na uniwersytetach w Polsce funkcjonuje szeroki zakres form rozwoju zawodowego i awansu pracowników naukowo-dydaktycznych (w kontekście polskim stosuje się termin „wykładowcy akademicy” jako odpowiednik ukraińskiego określenia „pedagogiczni i naukowo-pedagogiczni pracownicy ZWO”). Formy te obejmują różne sfery działalności zawodowej – dydaktyczną, naukową i organizacyjną – i są wspierane poprzez zastosowanie nowoczesnych narzędzi i metod nauczania.

Rozwój zawodowy wykładowców akademickich w polskich uczelniach wyższych ukierunkowany jest na systematyczne doskonalenie czterech podstawowych grup kompetencji:

- 1) naukowo-specjalistycznych – zakłada pogłębianie wiedzy i rozwijanie umiejętności w ramach wybranej specjalizacji;
- 2) psychologiczno-pedagogicznych – wspiera efektywność interakcji ze studentami i środowiskiem zawodowym (Szplit, 2017);
- 3) zarządczych – obejmuje rozwój umiejętności planowania, organizowania i zarządzania procesem edukacyjnym (Bugaj, 2016);
- 4) kompetencji informacyjno-komunikacyjnych (ICT) – polega na opanowaniu nowoczesnych narzędzi cyfrowych, technologii i zasobów wykorzystywanych w nauczaniu i działalności naukowej (*Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., 2018*).

W zależności od formy organizacyjnej, rozwój zawodowy wykładowców akademickich dzieli się na formalny i nieformalny.

Formalny rozwój zawodowy obejmuje udział w zinstytucjonalizowanych formach podnoszenia kwalifikacji, takich jak mentoring, coaching, dyskusje pedagogiczne podczas rad profesorskich, udział w seminariach naukowo-praktycznych, konferencjach, a także realizacja oficjalnych programów szkoleniowych.

Nieformalny rozwój zawodowy obejmuje indywidualne formy działalności autoedukacyjnej, które zawierają samodzielne działania poszukiwawcze, analityczne i syntetyczne, prowadzenie indywidualnych badań oraz praktykę refleksyjną (Jashapara, 2014).

We współczesnych polskich uczelniach wyższych obserwuje się rosnące zainteresowanie rozwojem kompetencji psychologiczno-pedagogicznych wykładowców akademickich, które uznaje się za niezbędny element ich profesjonalnego kształtowania. Szczególny nacisk kładzie się na rozwijanie wewnętrznej motywacji do ciągłego wzrostu zawodowego i osobistego, budowanie pewności siebie, odporności na stres oraz równowagi emocjonalnej, które są kluczowe dla skutecznej interakcji pedagogicznej w warunkach zmieniającego się środowiska edukacyjnego (Szplit, 2017; Yakovenko, 2021; Madalińska-Michalak, 2024).

Dla wsparcia tego kierunku uniwersytety organizują konferencje naukowo-praktyczne, warsztaty, treningi, okrągłe stoły, gry symulacyjne oraz inne interaktywne formy kształcenia, które sprzyjają rozwojowi inteligencji emocjonalnej, umiejętności komunikacyjnych, zdolności krytycznego myślenia i autorefleksji (Bugaj, 2016; Noben, 2021; *Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r.*, 2018).

W warunkach rosnących wymagań wobec kompetencji cyfrowych w Centrach Kształcenia Ustawicznego prowadzi się szkolenia w ramach szkół „Technologie informacyjne w edukacji”, a także warsztaty „Nauczanie zdalne”, „Oprogramowanie do nauki na odległość”, treningi w zakresie nowych technologii informacyjnych i internetowych (Yakovenko, 2021).

Analiza danych empirycznych wskazuje, że skuteczne programy rozwoju zawodowego mają istotny wpływ na samoświadomość wykładowców, poziom ich mistrzostwa pedagogicznego oraz ogólną samoocenę zawodową, co potwierdzają wyniki badań ankietowych i obserwacyjnych w ramach badań krajowych i międzynarodowych (Zwolińska Gładys et al., 2024; Denek, Kwolik, & Wilczkowski, 2020).

Wyniki uogólnienia rozwoju zawodowego i osobistego pracowników naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych na Ukrainie i w Rzeczypospolitej Polskiej według odpowiednich kryteriów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Charakterystyka porównawcza systemów rozwoju zawodowego pracowników nauczycieli akademickich/naukowo-pedagogicznych w Polsce i Ukrainie

Kryterium	Polska	Ukraina
1. Poziom regulacji	Regulacja w ramach Ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce (2018). Obowiązują normy krajowe, ale uczelnie mają dużą autonomię	Jasna, scentralizowana baza normatywna: ustawy „O oświacie”, „O szkolnictwie wyższym”, rozporządzenie Rady Ministrów nr 800, zarządzenia Ministerstwa Oświaty i Nauki
2. Poziom obowiązkowości	Wymóg doskonalenia zawodowego w ramach procedur awansowych	Obowiązkowe podnoszenie kwalifikacji co najmniej raz na 5 lat dla wszystkich
3. Poziomy organizacji	Krajowy, regionalny, instytucjonalny; udział prywatnych dostawców	Krajowy, regionalny, instytucjonalny; nacisk na uczelnie wyższe i kształcenie podyplomowe
4. Formy	Kursy, seminaria, staże, programy badawcze, mobilność międzynarodowa	Edukacja formalna, nieformalna i pozaformalna; staże, kursy, szkolenia, autoedukacja
5. Elastyczność	Średnia: obowiązują wymagania krajowe, ale istnieje elastyczność w wyborze form i dostawców	Rosnąca dzięki systemowi kumulacyjnemu, uznawaniu edukacji nieformalnej, uregulowana normatywnie
6. Finansowanie	Państwowe, uniwersyteckie, grantowe	Możliwe ze środków państwowych, lokalnych, grantów

Konstruktywne elementy polskiego modelu rozwoju zawodowego wykładowców: adaptacja dla ukraińskiego kontekstu.

Uogólnienie powyższych podejść do rozwoju zawodowego personelu akademickiego w Rzeczypospolitej Polskiej odbywa się w ramach wielowektorowego modelu, który łączy normatywną przejrzystość z elastycznością w realizacji strategii instytucjonalnych. To doświadczenie stanowi cenne źródło pomysłów na udoskonalenie ukraińskiego systemu wsparcia rozwoju wykładowców.

W szczególności pewne jego składniki mogą być zaadaptowane do ukraińskich realiów.

1. *Decentralizacja zarządzania rozwojem zawodowym*. Jedną z wiodących cech polskiego systemu jest wysoki poziom autonomii uczelni wyższych, w tym w obszarze tworzenia polityki rozwoju zawodowego. Każdy uniwersytet samodzielnie określa formy, etapy i treści podnoszenia kwalifikacji personelu, tworząc wewnętrzne programy mentoringowe, mikroprogramy, szkoły doskonalenia dydaktycznego (Bugaj, 2016). Pozwala to dostosować ścieżki edukacyjne do rzeczywistych potrzeb wykładowców i konkretnego środowiska edukacyjnego. Dla Ukrainy wartościowa jest sama zasada elastycznego zarządzania instytucjonalnego, która powinna zastąpić sztywno scentralizowany i reglamentowany model.

2. *Wsparcie psychologiczno-pedagogiczne jako komponent strukturalny*. W polskich uczelniach systemowo wdraża się rozwój „miękkich umiejętności” (soft skills) wykładowców, w tym inteligencji emocjonalnej, komunikacji interpersonalnej, odporności na stres. W tym celu odbywają się regularne szkolenia, zajęcia interaktywne, gry biznesowe, praktyki refleksyjne (Szplit, 2017; Yakovenko, 2021). Dla ukraińskich uczelni wyższych celowe jest instytucjonalizowanie wsparcia psychologicznego dla wykładowców, tworząc wyspecjalizowane centra wsparcia.

3. *Oficjalne uznawanie uczenia się nieformalnego i pozaformalnego*. Podstawa prawna w Polsce umożliwia uznawanie efektów uczenia się zdobytych poza formalnym systemem edukacji – w tym certyfikatów z kursów online, udziału w warsztatach zawodowych i programach zewnętrznych dostawców. Takie osiągnięcia mogą być oficjalnie włączone do indywidualnego planu rozwoju zawodowego (*Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r.*, 2018). W systemie szkolnictwa wyższego Ukrainy aktualne jest stworzenie jednolitego mechanizmu certyfikacji i uznawania kształcenia pozaformalnego i nieformalnego (samokształcenia) wykładowców.

4. *Mentoring jako forma wsparcia młodych wykładowców*. Na polskich uczelniach funkcjonują instytucjonalne programy mentoringu i coachingu dla nowo mianowanych wykładowców. Takie podejście sprzyja skutecznej adaptacji do środowiska akademickiego, przekazywaniu doświadczenia dydaktycznego i tworzeniu pozytywnego klimatu zawodowego (Denek et al., 2020). Ukraina powinna wprowadzić

mentoring do dokumentów normatywnych jako obowiązkowy element rozpoczęcia kariery młodych nauczycieli akademickich.

5. *Cyfryzacja rozwoju zawodowego*. Kompetencje cyfrowe wykładowców w Polsce są traktowane jako strategiczne. Uczelnie organizują tematyczne szkolenia IT, warsztaty z zakresu pedagogiki cyfrowej, przygotowanie do nauczania zdalnego, a także włączają te moduły do programów CPD (Zwolińska Gładys et al., 2024). Dla Ukrainy istotne jest stworzenie cyfrowego profilu nauczyciela akademickiego oraz wdrożenie krajowych ram kompetencji cyfrowych.

6. *Wsparcie finansowe i mobilność akademicka*. Rozwój zawodowy w Polsce finansowany jest z różnych źródeł: funduszy uczelni, programów państwowych oraz grantów unijnych. Wykładowcy aktywnie uczestniczą w międzynarodowych stażach, wymianach i projektach (Madalińska-Michalak, 2024). Dla Ukrainy strategicznie ważne jest utworzenie Narodowego Funduszu Wsparcia Mobilności Akademickiej Wykładowców z otwartymi konkursami i przejrzystymi warunkami finansowania.

Te elementy tworzą model elastycznego, kompetencyjnego i psychologicznie wspieranego rozwoju wykładowcy, który Ukraina może w pełni zaadaptować, uwzględniając własne realia.

Wnioski. Rozwój zawodowy i osobisty pracowników naukowo-dydaktycznych szkół wyższych stanowi kluczowy warunek modernizacji systemu szkolnictwa wyższego w kontekście globalizacji, cyfryzacji i integracji europejskiej. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na potrzebę przemyślenia podejść do organizacji rozwoju zawodowego wykładowców jako procesu całościowego, ciągłego i zorientowanego na jednostkę.

W warunkach dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych, wojny hybrydowej, masowej migracji, transformacji cyfrowych i niestabilnego rynku pracy rola rozwoju zawodowego nabiera jeszcze większego znaczenia. Staje się on nie tylko narzędziem podtrzymywania kompetencji zawodowych, lecz także czynnikiem stabilności psychicznej, adaptacji osobistej i zachowania tożsamości akademickiej wykładowcy.

Analiza porównawcza doświadczeń ukraińskich i polskich ujawniła szereg konstruktywnych elementów polskiego modelu (decentralizacja, wsparcie psychologiczno-pedagogiczne, mentoring,

uznawanie uczenia się nieformalnego, cyfryzacja i wsparcie grantowe), które mogą zostać zaadaptowane do ukraińskiego kontekstu z uwzględnieniem krajowych priorytetów edukacyjnych.

Aktualnymi zadaniami na tej drodze są:

- opracowanie efektywnego systemu diagnozowania potrzeb edukacyjnych pracowników akademickich;
- rozwój narzędzi motywacji i zachęcania do rozwoju zawodowego;
- wdrożenie mechanizmów certyfikacji wyników uczenia się nieformalnego i pozaformalnego;
- tworzenie centrów wsparcia psychologiczno-pedagogicznego dla wykładowców;
- wdrożenie krajowych ram kompetencji cyfrowych.

Kompleksowa realizacja tych kroków przyczyni się do podniesienia jakości procesu edukacyjnego, wzmocnienia autonomii akademickiej, ukształtowania nowej kultury rozwoju zawodowego oraz zapewnienia konkurencyjności krajowego systemu szkolnictwa wyższego w przestrzeni europejskiej.

Bibliografia

- Bugaj, J. M. (2016). *Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/309194065>
- Day, C. (1999). *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54-67.
- Denek, K., Kwoлик, P., & Wilczkowski, E. (2020). *Characteristics of developing professional-pedagogical competency in university teachers in the context of modern Polish higher education*. Retrieved from <https://scispace.com/pdf/characteristics-of-developing-professional-pedagogical-3s1aq1lwg8.pdf>
- Giebułtowska, S. (2017). Rozwój zawodowy nauczycieli w modelu professional learning. *Labor et Educatio*, 5, 125-139. Retrieved from <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/handle/11716/3181>
- Jashapara, A., & Wiedzą, Z. (2014). *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*.
- Lukianova, L. (2016). Motivation factors of adult learning. *The New Educational Review*, 44, 223-229. DOI: <https://doi.org/10.15804/tner.2016.44.2.18>
- Madalińska-Michalak, J. (2024). *Teacher education in Poland (1970–2024): Socio-political and economic analysis*. *Journal of Education for Teaching*. DOI: <https://doi.org/10.1080/02607476.2024.2413457>
- Makula, Ł. (2016). Rozwój zawodowy. In *Słownik pojęć edukacyjnych*. EITT. Retrieved from <https://eitt.pl/slownik/rozwoj-zawodowy>
- Noben, I. (2021). How is a professional development programme related to university teachers' self-efficacy beliefs and teaching? *Studies in Higher Education*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101007>
- Szplit, A. (2017). Inquiry-based continuing professional development for university teachers: Polish initiatives and concerns. In P. Boyd & A. Szplit (Eds.), *Teachers and teacher educators learning through inquiry: International perspectives* (pp. 181-190). Kielce; Kraków: Wydawnictwo Atyka.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2018 poz. 1668). Retrieved from <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668>

- Waligórski, M. (2014). Rozwój zawodowy nauczycieli akademickich jako wyzwanie polityki edukacyjnej. *Przegląd Uniwersytecki Uniwersytetu Wrocławskiego*, 2, 12-15. Retrieved from <https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/89419>
- Wlodkowski, R. J. (2008). *Enhancing adult motivation to learn: A comprehensive guide for teaching all adults*. (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Yakovenko, O. (2021). *Professional development of academic teachers in modern Poland*. *Scientific Bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/355839654>
- Zwolińska-Gładys, K., Lorenc, S., Kowalska, N., & Pomykała, R. (2024). *Higher education staff development: A need-oriented approach based on survey research*. *Scientific Reports*, 14 (1), Article 31455. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-83053-8>
- Авшенюк, Н. М. (2016). *Учитель як суб'єкт міжнародної освітньої діяльності: досвід англomовних країн: метод. рекомендації*. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України.
- Верховна Рада України. (2014). *Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 (зі змінами)*. Взято з <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- Верховна Рада України. (2017). *Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017 (зі змінами; у редакції від 21.11.2021)*. Взято з https://urst.com.ua/download_act/pro_osvitu
- Вознюк, О. В., Дубасенюк, О. А. (2010). Інтегративний підхід до професійного розвитку особистості педагога в умовах цивілізаційних змін. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість*, 12 (22), 17-20.
- Кабінет Міністрів України. (2019, 21 серпня). *Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: постанова № 800*. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>
- Кабінет Міністрів України. (2022). *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: розпорядження №286-р від 23.03.2022*. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/zakon/c/28-2022-p>
- Міністерство освіти і науки України. (2020, 30 жовтня). *Про затвердження Методичних рекомендацій для професійного розвитку науково-педагогічних працівників: наказ №1341*. Взято з <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-dlya-profesijnogo-rozvitku-naukovo-pedagogichnih-pracivnykiv>
- Міністерство освіти і науки України. (2022). *Програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок»*. Взято з <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyu.svitanok.pdf>
- Міністерство освіти і науки України. (2025, 11 червня). *Проект постанови щодо внесення змін до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників*. Взято з <https://mon.gov.ua/news/mon-proponuie-dlia-hromadskoho-obhovorennia-proiekt-normatyvno-pravovoho-akta-pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pedahohichnykh-i-naukovo-pedahohichnykh-pratsivnykiv>
- Міністерство освіти і науки України. (2025, 13 травня). *Про затвердження Змін до Порядку визнання у вищій та фаховій передвищій освіті результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти: наказ № 724*. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0818-25>
- Хоржевська, І. М. (2016). Професіоналізм та професійний розвиток особистості. *Наука і освіта*, 11, 55-60. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2016-11-11>
- ЮНЕСКО. (2014). *Викладання та навчання: досягнення якості для всіх (Звіт глобального моніторингу EFA 2013/4)*. Взято з <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000225660>
- ЮНЕСКО. (2015). *Інчхонська декларація: Освіта 2030 – до інклюзивної та справедливої якісної освіти та навчання впродовж життя для всіх*. Взято з <https://pon.org.ua/international/4171-inchxonska-deklaraciya-koncepciya-rozvitku-osviti.html>
- Яковенко, О. І. (2021). Професійний розвиток академічних викладачів в сучасній Польщі. *Scientific Bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky*, 3 (136). DOI: <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2021-3-1>

Larysa Lukianova, Ryszard Bera

PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT OF UNIVERSITY TEACHERS THROUGH THE LENS OF PEDAGOGICAL ACTION: THE POLISH-UKRAINIAN CONTEXT

The article analyzes the theoretical foundations, legal frameworks, and practical aspects of the professional and personal development of academic teachers in Ukraine and Poland. It discusses the philosophical and psycho-pedagogical underpinnings of professional development, outlines its strategic directions and principles as articulated in national and international legal acts, including laws of Ukraine and Poland, national concepts, strategies, and UNESCO documents.

The authors highlight the need to revise approaches to continuous professional development in light of contemporary challenges. Key issues hindering the professional development of academic staff in Ukraine are identified: ineffective diagnosis of educational needs, low motivation among academic personnel, insufficient recognition of non-formal and informal learning outcomes, limited involvement of private actors in providing educational services, and lack of systematization of international experiences. Specific solutions to these problems are proposed.

Special attention is devoted to the Polish experience in the professional development of academic staff, which is characterized by flexibility, decentralized management, active support for soft skills and digital competencies, and the integration of formal, non-formal, and informal education. A comparative analysis of the professional development systems in Poland and Ukraine is presented.

The authors propose adapting constructive elements of the Polish model to Ukrainian realities: institutionalizing mentoring, improving mechanisms for certifying non-formal education, implementing a national digital competence framework, and developing a grant support system for academic staff.

The conclusions presented in the study may be useful for education policymakers, university leadership, researchers, and academic teachers interested in their professional development.

Keywords: *professional development; personal development; academic teacher; Poland; Ukraine; lifelong learning; European experiences.*

Лариса Лук'янова, Рішард Бера

ПРОФЕСІЙНИЙ ТА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЇ: ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

У статті аналізуються теоретичні основи, правові бази та практичні аспекти професійного і особистісного розвитку академічних викладачів в Україні та Польщі. У ній розглядаються філософські та психолого-педагогічні основи професійного розвитку, окреслюються його стратегічні напрямки і принципи, сформульовані в національних і міжнародних правових актах, включаючи закони України та Польщі, національні концепції, стратегії та документи ЮНЕСКО.

Автори наголошують на необхідності перегляду підходів до безперервного професійного розвитку з урахуванням сучасних викликів. Визначено ключові проблеми, що перешкоджають професійному розвитку академічних працівників в Україні: неефективна діагностика освітніх потреб, низька мотивація серед академічних працівників, недостатнє визнання результатів неформального та інформального навчання, обмежена участь приватних суб'єктів у наданні освітніх послуг та відсутність систематизації міжнародного досвіду. Запропоновано конкретні шляхи вирішення цих проблем.

Особлива увага приділяється польському досвіду професійного розвитку академічних працівників, який характеризується гнучкістю, децентралізованим управлінням, активною підтримкою м'яких навичок і цифрових компетенцій, а також інтеграцією формальної, неформальної та інформальної освіти. Представлено порівняльний аналіз систем професійного розвитку в Польщі та Україні.

Автори пропонують адаптувати конструктивні елементи польської моделі до українських реалій: інституціоналізацію наставництва, вдосконалення механізмів сертифікації неформальної освіти, впровадження національної рамки цифрових компетенцій та розробку системи грантів для академічних працівників.

Висновки, представлені в дослідженні, можуть бути корисними для розробників освітньої політики, керівництва університетів, дослідників і викладачів, зацікавлених у своєму професійному розвитку.

Ключові слова: професійний розвиток; особистісний розвиток; викладач; Польща; Україна; навчання протягом усього життя; європейський досвід.

References

- Avsheniuk, N. M. (2016). *Uchytel yak sub'yekt mizhnarodnoi osvitnoi diialnosti: dosvid anhlomovnykh krain [The teacher as a subject of international educational activity: the experience of English-speaking countries]: metodychni rekomendatsii*. Kyiv: Instytut pedahohichnoi osvity i osvity doroslykh NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
- Bugaj, J. M. (2016). *Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/309194065> [in Polish].
- Day, C. (1999). *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54-67.
- Denek, K., Kwolik, P., & Wilczkowski, E. (2020). *Characteristics of developing professional-pedagogical competency in university teachers in the context of modern Polish higher education*. Retrieved from <https://scispace.com/pdf/characteristics-of-developing-professional-pedagogical-3s1aq1lwg8.pdf>
- Giebułtowska, S. (2017). Rozwój zawodowy nauczycieli w modelu professional learning. *Labor et Educatio*, 5, 125-139. Retrieved from <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/handle/11716/3181>
- Jashapara, A., & Wiedza, Z. (2014). *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*.
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019, 21 serpnia). *Deiaki pytannia pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Some issues of advanced training of pedagogical and scientific-pedagogical workers]: postanova № 800*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2022). *Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky [Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032]: rozporiadzhennia № 286-r vid 23.03.2022*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/zakon/c/28-2022-p> [in Ukrainian].
- Khorzhevskaya, I. M. (2016). Profesionalizm ta profesiyni rozvytok osobystosti [Professionalism and professional development of the individual]. *Nauka i osvita [Science and education]*, 11, 55-60. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2016-11-11> [in Ukrainian].
- Lukianova, L. (2016). Motivation factors of adult learning. *The New Educational Review*, 44, 223-229. DOI: <https://doi.org/10.15804/tner.2016.44.2.18>
- Madalińska-Michalak, J. (2024). *Teacher education in Poland (1970–2024): Socio-political and economic analysis*. *Journal of Education for Teaching*. DOI: <https://doi.org/10.1080/02607476.2024.2413457>
- Makula, Ł. (2016). Rozwój zawodowy. In *Słownik pojęć edukacyjnych*. EITT. Retrieved from <https://eitt.pl/slownik/rozwoj-zawodowy>
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2020, 30 zhovtnia). *Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii dlia profesiinoho rozvytku naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [On approval of Methodological recommendations for the professional development of scientific and pedagogical workers]: nakaz № 1341*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-dlya-profesijnogo-rozvitku-naukovo-pedahogichnih-pracivnykiv> [in Ukrainian].
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2022). *Prohrama velykoi transformatsii "Osvita 4.0: ukraïnskyi svitanok" [The Great Transformation Program "Education 4.0: Ukrainian Dawn"]*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukraïnskyi-svitanok.pdf> [in Ukrainian].

- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2025, 11 chervnia). *Proiekt postanovy shchodo vnesennia zmin do Poriadku pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Draft resolution on amendments to the Procedure for advanced training of pedagogical and scientific-pedagogical employees]*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/mon-proponuie-dlia-hromadskoho-obhovorennia-proiekt-normatyvno-pravovoho-akta-pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pedahohichnykh-i-naukovo-pedahohichnykh-pratsivnykiv> [in Ukrainian].
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2025, 13 travnia). *Pro zatverdzhennia Zmin do Poriadku vyznannia u vyshchii ta fakhovii peredvyshchii osviti rezultativ navchannia, zdobutykh shliakhom neformalnoi ta/abo informalnoi osvity [On approval of Amendments to the Procedure for recognition of learning outcomes acquired through non-formal and/or informal education in higher and professional pre-higher education]: nakaz № 724*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/o/z0818-25> [in Ukrainian].
- Noben, I. (2021). How is a professional development programme related to university teachers' self-efficacy beliefs and teaching? *Studies in Higher Education*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101007>
- Szplit, A. (2017). Inquiry-based continuing professional development for university teachers: Polish initiatives and concerns. In P. Boyd & A. Szplit (Eds.), *Teachers and teacher educators learning through inquiry: International perspectives* (pp. 181-190). Kielce; Kraków: Wydawnictwo Atyka.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2018 poz. 1668). Retrieved from <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668>
- Verkhovna Rada Ukrainy. (2014). *Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu" [Law of Ukraine "On Higher Education"] № 1556-VII vid 01.07.2014 (zi zminamy)*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). *Zakon Ukrainy "Pro osvitu" [Law of Ukraine "On Education"] № 2145-VIII vid 05.09.2017 (zi zminamy; u redaktsii vid 21.11.2021)*. Retrieved from https://urist.com.ua/download_act/pro_osvitu [in Ukrainian].
- Vozniuk, O. V., & Dubaseniuk, O. A. (2010). Intehrativnyi pidkhid do profesiinoho rozvytku osobystosti pedahoha v umovakh tsyvilizatsiinykh zmin [Integrative approach to the professional development of a teacher's personality in the context of civilizational changes]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Serii 16: Tvorchia osobystist [Scientific journal of the M. P. Dragomanov NPU. Series 16: Creative personality]*, 12 (22), 17-20 [in Ukrainian].
- Waligórski, M. (2014). Rozwój zawodowy nauczycieli akademickich jako wyzwanie polityki edukacyjnej. *Przegląd Uniwersytecki Uniwersytetu Wrocławskiego*, 2, 12-15. Retrieved from <https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/89419>
- Wlodkowski, R. J. (2008). *Enhancing adult motivation to learn: A comprehensive guide for teaching all adults*. (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Yakovenko, O. (2021). *Professional development of academic teachers in modern Poland. Scientific Bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/355839654>
- Yakovenko, O. I. (2021). Profesiinyi rozvytok akademichnykh vykladachiv v suchasni Polshchi [Professional development of academic teachers in modern Poland]. *Scientific Bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky*, 3 (136). DOI: <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2021-3-1> [in Ukrainian].
- YUNESCO. (2014). *Vykladannia ta navchannia: dosiahnennia yakosti dlia vsikh (Zvit hlobalnoho monitorynhu EFA 2013/4) [Teaching and Learning: Achieving Quality for All (EFA Global Monitoring Report 2013/4)]*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000225660> [in Ukrainian].
- YUNESCO. (2015). *Inchkhonska deklaratsiia: Osvita 2030 – do inkluzyvnoi ta spravedlyvoi yakisnoi osvity ta navchannia vprodovzh zhyttia dlia vsikh [Incheon Declaration: Education 2030 – Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all]*. Retrieved from <https://pon.org.ua/international/4171-inchkhonska-deklaraciya-koncepciya-rozvitku-osviti.html> [in Ukrainian].
- Zwolińska-Gładys, K., Lorenc, S., Kowalska, N., & Pomykała, R. (2024). *Higher education staff development: A need-oriented approach based on survey research. Scientific Reports*, 14 (1), Article 31455. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-83053-8>

Одержано 28.09.2025 р. Рекомендовано до друку 21.10.2025 р. Оприлюднено 25.12.2025 р.
