

ВИЩА ШКОЛА

УДК 378.091.12(438):378.093:005.336.5–057.212

І. М. АНДРОЩУК

кандидат педагогічних наук, професор
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
ДВНЗ “Університет менеджменту освіти” НАПН України, м. Київ

ШЛЯХИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛЬСЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті розкрито шляхи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти. Проаналізовано такі форми управління професійним розвитком викладачів, як академічний менторинг, академічний коучинг. Розглянуто вплив на професійний розвиток викладачів курсів, навчань і тренінгів. Охарактеризовано умови участі викладачів у міжнародних проектах і проходження стажувань викладачами кафедр менеджменту в закладах вищої освіти Республіки Польща та інших країн, їх вплив на розвиток рівня професіоналізму викладачів кафедр менеджменту.

Ключові слова: академічний менторинг, академічний коучинг, управління професійним розвитком викладачів, стажування, міжнародні програми, гранти.

У сучасних реаліях, коли відбувається цивілізаційний і економічний розвиток суспільств, ринок праці висуває все нові й нові вимоги як до тих, хто перебуває в пошуках вакансій, так і до тих, хто вже має робоче місце. В університетських колах Республіки Польща, особливо після початку реформи у 2005 р. у системі вищої освіти, відбуваються реформи з оцінювання професійного рівня викладача. У польських закладах вищої освіти розробляють стратегії розвитку, в яких на основі аналізу зазначають оптимальні шляхи, форми й методи управління розвитком професійного рівня викладачів. У цій статті ми зупинимося на аналізі та характеристиці форм і шляхів управління професійним розвитком викладачів, котрі працюють у складі кафедр менеджменту польських державних закладів вищої освіти. Ця проблема є малодослідженою, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

Серед польських науковців, які розглядають трансформації у сфері вищої освіти, заслуговують на увагу праці Ю. Бугай (університетські стратегії професійного розвитку академічних працівників у Польщі), М. Квака (трансформації польських закладів вищої освіти порівняно з європейськими), А. Сайдак (форми підтримки викладача у процесі його професійного становлення й розвитку). Однак не здійснено аналізу шляхів і форм управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту.

Мета статті – аналіз шляхів і форм управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти.

Професійний розвиток викладачів може відбуватися за допомогою різних форм освіти: формальної, неформальної та інформальної. Формальна освіта – інституційна, за місцем роботи та поза нею, неформальна – доповнення або альтернатива формальній освіті протягом життя особистості; інформальна – самоосвіта.

У цій статті професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польща розглянуто як діяльність, спрямовану на підвищення рівня професійної компетентності викладачів. Таку діяльність можуть здійснювати в польських закладах вищої освіти ті особи, які безпосередньо займають керівні посади: завідувач кафедри, декан факультету, проректори, ректор, викладачі з високим рівнем професійної компетентності, які здійснюють супровід управління професійним розвитком менш досвідчених викладачів, а також самі викладачі. Нас цікавитиме формальна й неформальна освіта, зокрема її вплив на професійний розвиток вищезгаданих викладачів.

З огляду на польське законодавство в галузі вищої освіти, викладачі кафедр менеджменту польських вищих закладів освіти виконують функції в трьох сферах: дидактичній (підготовка, проведення та аналіз навчальних занять); науковій (здійснення наукових досліджень, наукового керівництва в дослідженнях студентів, докторантів, участь у наукових конференціях, симпозіумах тощо) та організаційній (усі форми діяльності, пов'язані з управлінням навчальним, науковим і виховним процесами).

У всіх вищезгаданих сферах діяльності викладачів менеджменту можна виділити кілька базових компетентностей, розвиток яких необхідний у процесі становлення та професійного вдосконалення кожного викладача. Потрібно зауважити, що наукова сфера є однаковою для викладачів будь-якої кафедри, натомість дидактичні й організаційні сфери на кожній кафедрі мають свою специфіку. У кожній сфері, як вважають науковці, викладач повинен бути професіоналом своєї справи та вдосконалювати себе з метою досягнення вищого рівня професіоналізму – бути майстром своєї справи в одній сфері [1, с. 52]. У праці “Парадигми навчання студентів і підтримки розвитку викладачів” професор А. Сайдак зазначає, що майстер має бути *“терпеливий, сердечний, із високою особистою культурою і повагою до студента, здатний формувати відповідальність, самостійність, пізнавальну активність, критичне і креативне мислення, повагу до інших поглядів, дбати про розвиток моральних цінностей, гідність, відповідальність, порядність, ретельність, достовірність, сумлінність, піклування про суспільне добро”*¹ [7, с. 146].

На думку К. Твардовського, усі три сфери: дидактична, наукова і організаційна – це одне ціле, однак, роль учителя й вихователя науковець ставить на перше місце, не применшуючи впливу викладача на студента з метою розвитку в нього здатності аналізувати, досліджувати, впроваджувати [12, пп. 8–10].

Як зауважує М. Квек [4, с. 123–127] у дослідженні, присвяченому університетським трансформаціям, професія викладача має невисокий престиж у зв'язку з низькою оплатою, що призводить до проблеми покоління у науці. В університетах переважають професори середнього й старшого ві-

¹ Тут і далі переклад з польської – авт.

ку, а найкращі випускники рідко залишаються в польських закладах вищої освіти, щоб продовжувати навчання в докторантурі.

У зв'язку з вищеописаними процесами перед науковцями закладів вищої освіти Республіки Польща стоять серйозні завдання, які мають слугувати мотивації викладачів до професійного розвитку, розробки й запровадження шляхів і форм управління ним.

Із цією метою польські науковці досліджують і описують компетентності, які мають бути сформовані й повинні розвиватися в процесі професійної діяльності викладачів. У таблиці подано портфель компетентностей науково-дидактичних працівників, які опрацювала професор Ю. Бугай за класифікацією Т. Олексина [1, с. 57].

Таблиця 1

**Портфель компетентностей науково-дидактичних працівників
за Т. Олексиним**

Компетентності	Опис елементів
Ключові	<p>Неординарні знання з предмета, який викладає, які постійно актуалізуються й розширюються. Креативність та інноваційність. Результативність діяльності та здатність досягати мети. Педагогічні компетенції: уміння передавати знання методично правильно та цікаво, уміння зацікавити предметом, спонукати студентів і слухачів до самостійних пошуків, використання джерел, самостійного навчання та власного розвитку. Знання методології наукових досліджень, гарний рівень і постійне вдосконалення дослідницьких компетенцій, уміння здійснювати дослідження й описувати його результати</p>
Додаткові для осіб, які виконують функції керівників і координаторів	<p>Уміння створювати й розвивати колективи. Уміння здобувати фінансування на діяльність, зокрема на наукові дослідження, а також управління проектами</p>
Другорядні	<p>Аналітичні здібності, прозорливість і допитливість, уміння застосовувати індукцію, дедукцію й синтез. Прямунання до правди, здатність до її пізнання та опису. Працьовитість і витривалість. Уміння отримувати й обробляти інформацію. Комунікативність, необхідна як у дидактичній діяльності, так і в зрозумілому описі зазвичай складних наукових проблем. Уміння співпрацювати, щоразу частіше в інтердисциплінарних колективах. Гарний рівень знання англійської мови та інших іноземних мов, які використовують у роботі. Етична поведінка. Піклування про здоров'я та психофізичну форму. Здатність уникати професійного вигорання, стійкість до стресу</p>

Джерело: [1].

Досить неординарним є підхід Р. Гардена, який запропонував класифікацію науковців [2, с. 6–7]:

1. Науковці-піонери. Це ті, хто ламає стереотипи, є авторами нових теорій, досліджень, геніальних винаходів.

2. Класичні науковці, майстри наукової методики. Їх можна назвати методологами, які хочуть навести лад у науці, вони дотримуються встановлених законів і правил, намагаються методично правильно вибудувати свою діяльність.

3. Науковці-стимулятори або постулятори. Самі досить рідко порушують чи вирішують наукові проблеми, але мають здібність їх помічати й формулювати, передавати іншим, вказуючи методи та джерела інформації. Досить ефективні в груповій роботі, оскільки здатні організувати, координувати й керувати науковою діяльністю групи.

4. Науковці-ерудити, компілятори й критики. Вони люблять збирати, контролювати та опрацьовувати чужі ідеї, щоб їх досліджувати, систематизуючи й надаючи критичну оцінку. Вони зазвичай є авторами цінних монографій і керівниками молодих науковців. Найчастіше дотримуються формальностей у способі написання наукових праць, використання символів, формулювань, термінології тощо.

5. Виконавці наукових робіт згідно із сучасними вимогами науки. Вони збирають статистичні дані, факти, виконують дослідження згідно з відомими алгоритмами. Це робота, яку зазвичай виконує середній технічний персонал, але є певна група науковців, які формально зараховують себе до науковців, а за інтелектуальними здібностями здатні лише на виконання технічної роботи.

6. Викладачі. Вони віддають перевагу навчальному процесу й обмежуються передачею знань, часто на високому науковому, методичному та дидактичному рівнях. При цьому передача наукових знань – це не те саме, що їх створення. Ці непорозуміння виникають здебільшого в результаті того, що раніше традиційно поєднували професії науковця й викладача.

7. Адміністратори, яким подобається керування науковими установами чи науковцями. Це заняття позбавлене сенсу, на відміну від постановки завдань щодо наукових досліджень, що має велику користь. Такі люди часто є причиною непорозумінь у наукових колах.

8. Псевдонауковці, які під виглядом науки висловлюють необґрунтовані погляди або добирають тенденційні аргументи для доведення звідомо відомих істин.

9. Кар'єристи, які не мають уповноважень до професії науковця, а наукові звання здобули завдяки позанауковим поглядам (такі випадки траплялися в Польщі до 1990 р.). Це паразити в науці.

Опитування завідувачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти та самих викладачів дають змогу зробити висновок, що найбільший відсоток становить група 6 – так звані викладачі; група 3 також є численною, оскільки більшість викладачів здатні організувати наукову діяльність групи або окремих осіб. Також численною є група 2, яка намагається правильно, згідно з вимогами, побудувати свою наукову діяльність. Найменшою є група 1 – науковці-піонери, генератори ідей. Як зазначають

завідувачі кафедр, такі науковці найчастіше виїжджають до інших країн, оскільки там кращі умови для впровадження нововведень, ніж у Польщі.

Академічний менторинг (mentoring)

У польській культурній та суспільній семантиці слова ментор і майстер – не синонімічні поняття. Ментор (mentor) – це досвідчений викладач, який має високий рівень професійної компетентності й здатність навчити менш досвідченого викладача, бути його порадиником, учителем і вихователем [1, с. 72]. У Словнику польської мови зазначено, що ментор – це особа, яка хоче поділитися своїми знаннями і досвідом з особами, які самі б важче їх засвоїли або зовсім не засвоїли б, та така, що охоче їх поширювала б [9].

У польській науковій практиці ментор – це досвідчений викладач, який не просто передає знання чи досвід, а визначає індивідуальну траєкторію руху менш досвідченого викладача. При цьому радіє разом зі своїм учнем його успіхам, досягненням.

У випадку кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти ментора обирає викладач, який має на меті підвищити професійний рівень під керівництвом іншого. Розмови та інтерв'ю, проведені з викладачами, свідчать, що, обираючи ментора, вони враховують не лише його досвід та компетентність, а й комунікативні та особистісно-ціннісні компетентності. На їх думку, ментор – це той, хто вміє з емпатією вислухати, професійно проаналізувати почуте, зробити фахові висновки й надати поради щодо шляхів і методів професійного становлення та зростання на основі реальних можливостей підопічного викладача (mentee).

Раніше в Польщі роль ментора в закладах вищої освіти відігравали наукові школи або так звані школи майстрів. Однак роль їх була іншою. Викладачі-початківці часто були учасниками навчальних семінарів, відвідували заняття майстрів і завдяки консультаціям, спостереженням, запозиченню досвіду вдосконалювали свою професійну майстерність.

Основні завдання ментора на сьогодні полягають у такому: дорадництво й консультування, вказування на способи розв'язання проблем, а також напрямів діяльності та розвитку, формуючи конструктивну зворотну інформацію на основі отриманої.

Ментор може підтримувати в професійному розвитку викладачів кафедр менеджменту у всіх трьох напрямках їх професійної діяльності: дидактичному, науковому та організаційному, – беручи до уваги те, що:

- у дидактичній сфері – це має бути викладач, якого поважають студенти й колеги. Ментор у дидактичній сфері допомагає у визначенні мети, якої має досягнути викладач кафедри менеджменту, виходячи з можливостей, особливостей характеру й темпераменту. Найчастіше ця мета – це стежка індивідуального кар'єрного зростання, яка базується на науковому та особистісному потенціалі викладача;

- у науковій сфері – це може бути викладач з іншою спеціальністю, працівник іншої кафедри. Ментор мотивує викладача до саморозвитку, підтримує в процесі наукового розвитку, здійснення наукових досліджень;

– в організацій сфері – має бути відмінність у професійній ієрархії. Ментором не може бути безпосередній керівник. Він скеровує та підтримує в організації процесу професійного зростання, мотивує й допомагає в процесі моніторингу науково-педагогічної діяльності викладача.

Ментор у польських закладах вищої освіти – це часто науковий керівник написання наукового дослідження на здобуття наукового ступеня доктора (український відповідник – кандидат наук або доктор філософії).

Серед викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти менторинг є досить поширеною формою управління розвитком професійної компетентності викладачів.

Академічний коучинг (coaching)

Коуч (coach) – це особистість, яка допомагає підопічному (coachee) віднайти в собі природні здібності, таланти, можливості. Коучинг може бути довготривалим процесом, який спрямований на допомогу в отриманні кращого результату й базується на партнерських відносинах. Викладачі кафедр менеджменту в індивідуальних розмовах зазначили, що коучинг дає найкращі результати тоді, коли має неформальний характер, коли підопічний у неформальних розмовах із коучем, до якого ставиться з повагою й довірою, розповідає про ті проблеми, які хоче вирішити, або про ті цілі, яких хоче досягнути, але не знає найкоротшого шляху.

Коуч не повинен бути спеціалістом у тій самій дисципліні, що й підопічний. Це має бути професіонал своєї справи, який допоможе викладачеві самостійно знайти шляхи вирішення, розвинути та вдосконалити професійні компетентності й особистісні цінності. На відміну від менторингу, у процесі коучингу підопічний – це людина, яка має певний рівень професіоналізму й досвід професійної діяльності.

Встановлено, що коучинг результативний також у трьох сферах професійної діяльності викладачів кафедри менеджменту:

– у сфері дидактики – розвиток і раціональне використання потенціалу викладача, удосконалення існуючих компетенцій та прямування до поставленої мети шляхом консультування, відвідування лекцій, участі в тренінгах і семінарах;

– у сфері науки – мотивування до саморозвитку, до ефективного використання наукового потенціалу в здійсненні досліджень, підтримка й розвиток наукової активності;

– в організаційній сфері – інтерактивний процес, у результаті якого коуч допомагає підопічному викладачу в будіванні найефективнішої траєкторії руху шляхом професійного зростання.

Від 2005 р., коли Республіка Польща стала членом Європейського Союзу, ректори закладів вищої освіти стали зацікавлені в участі наукових працівників у міжнародних проектах, грантах, у межах яких вони проходять стажування, відбувається обмін науковцями, студентами на гроші, виділені в межах проектів, грантів, відбувається оновлення матеріально-технічної та наукової бази тощо. З цією метою здійснюють навчання, семі-

нари, тренінги, згідно з програмою яких викладачів навчають писати проекти, програми стажувань. Викладач, який бере участь у проектній, грантовій діяльності або є учасником стажування, має більшу кількість годин на організаційну діяльність і менше на дидактичну чи наукову. Такий перерозподіл годин відбувається за дозволу завідувача кафедри й за підтримки ректора.

Досить поширеною формою в управлінні професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти є участь у міжнародних програмах, проектах, грантах, стажуваннях. Найчастіше – на основі угод, підписаних між університетами – польським і іншим європейським. У цьому випадку ініціаторами виступають керівники закладів вищої освіти Польщі або керівники їх структурних підрозділів: проректори, директори інститутів, завідувачі кафедр, пропонуючи тому чи іншому викладачу взяти участь у стажуванні, міжнародній науковій програмі або очолити групу чи стати учасником написання проекту, гранту. Таку діяльність часто делегують творчим досвідченим викладачам, які мають отримати нові знання, а потім втілити їх у розвиток закладу вищої освіти, в якому працюють. Рідше ініціатором участі в проекті, гранті чи стажуванні є сам викладач, тоді за погодженням із безпосереднім керівництвом і ректором закладу вищої освіти відбувається підвищення рівня професійної компетентності викладача.

Як зазначили самі викладачі, популярними формами розвитку професіоналізму викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти Республіки Польща є курси, семінари, тренінги, конференції. На сьогодні найчастіше викладачі використовують при цьому e-learningu, оскільки вони можуть обирати час і місце для навчання. Формі підвищення професійного рівня викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти за допомогою e-learningu присвячено окрему наукову розвідку.

Окремо розглянемо таку форму підвищення професійного рівня викладачів кафедр менеджменту, як курси й навчання, які здійснюються в межах вищих навчальних закладах, у яких працюють викладачі.

Вони, на думку А. Jashapara, можуть відбуватися [3, с. 334]:

- 1) при формалізованому підході в результаті поєднання програм для навчання й професійного розвитку викладачів із періодичною оцінкою працівників закладів вищої освіти та з плануванням кар'єрної стежки;
- 2) при організованому підході в результаті підпорядкування програм навчання й розвитку цілям закладу вищої освіти та ідеї неперервного навчання.

Аналізуючи проблематику курсів і навчань викладачів, охарактеризуємо процедуру їх організації. Вона передбачає кілька етапів:

1. Попередні очікування й пропозиції, ідентифікація та аналіз навчальних потреб.
2. Окреслення мети навчання, його проектування.
3. Проведення навчання.
4. Звіт про проведене навчання.

5. Моніторинг і оцінювання здійсненого навчання.
6. Підсумок навчального процесу.

Як підкреслюють автори колективної монографії “Розвиток особистий і професійний. Вибрані проблеми теорії та практики”, до 90-х рр. XX ст. в польській літературі поняття “навчання” (*szkolenie* – прим. авт.) і поняття “курс” (*kurs* – прим. авт.) були взаємозамінними. Однак нині науковці наголошують, що курс є ширшим поняттям, ніж навчання [7, с. 61].

Аналіз результатів анкетування викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти дає змогу зробити висновок, що працівники з науковим стажем до 10 років мають бажання вибудувувати наукову кар’єру під керівництвом коуча, ментора, брати участь у семінарах, тренінгах, навчаннях. Працівники, які мають 10 років наукового стажу й більше, віддають перевагу участі в міжнародних проектах, грантах і стажуваннях, досить часто самі є авторами й організаторами семінарів, тренінгів і виступають у ролі коучів та менторів.

Висновки. Отже, у статті подано портфель компетентностей науково-дидактичних працівників за Т. Олексиним та класифікацію наукових працівників за Р. Гарденом. Враховуючи ці класифікації, проаналізовано шляхи й форми управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти.

На основі аналізу теорії та практики управління розвитком професійної компетентності викладачів кафедр менеджменту польських закладів вищої освіти можемо зазначити, що найбільш ефективними формами й шляхами управління розвитком професійної компетентності вищезгаданих викладачів є академічний коучинг і академічний менторинг, стажування, участь у проектах, грантах, курсах, семінарах, тренінгах.

За результатами анкетування виявлено, що викладачі, які мають до 10 років наукового стажу, хочуть працювати під керівництвом коуча, ментора, брати участь у семінарах, тренінгах, навчаннях. Викладачі, які мають 10 років наукового стажу й більше, віддають перевагу участі в міжнародних проектах, грантах і стажуваннях, досить часто самі є авторами та організаторами семінарів, тренінгів, виступають у ролі коучів і менторів.

Проведене дослідження не претендує на всебічне розв’язання проблеми й не вичерпує всіх аспектів окресленої теми, але є базою для подальшого вивчення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту польських закладів освіти та використання кращих надбань в українській системі вищої освіти.

Список використаної літератури

1. Bugaj J. Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli polskich w Polsce. Kraków : Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2016. 183 s.
2. Harden R., Crosby J. AMEE Education Guide №20: The good teacher is more than a lecturer – the twelve roles of the teacher. *Medical Teacher*. 2000. № 22 (4). P. 334–347.
3. Jashapara A. Zarządzanie wiedzą. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014. 338 s.

4. Kwiek M. Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie. Poznań : Wydawnictwo Naukowe UAM, 2010. 447 s.
5. Kwiek M. Uniwersytet w dobie przemian. Wydawnictwo Naukowe PWN. 545 s. URL: <http://www.ibuk.pl/fiszka/154156/uniwersytet-w-dobie-przemian.html>.
6. Listwan T. Kształcenie kadry menedżerskiej firmy. *KADRY*. Wrocław, 1998. S. 83.
7. Sajdak A. Paradygmaty kształcenia studentów i wspierania rozwoju nauczycieli akademickich. Wydanie I. Kraków, 2013. 504 s.
8. Słownik angielsko-polski. URL: <http://pl.bab.la>.
9. Słownik języka polskiego. URL: <http://sjp.pwn.pl/sjp/mentor;2482373.html>.
10. Sułkowski Ł. Kultura akademicka. Komie utopii? Warszawa : Wydawnictwo naukowe PWN, 2016. S. 220.
11. Szkolnictwo. Doskonalenie zawodowe nauczycieli – kategorie, kompetencje, praktyka. URL: <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/17>.
12. Twardowski T. O dostojeństwie Uniwersytetu – The majesty of the University, reprint z notą biograficzną M. Nowak. Poznań : UAM, 2011. URL: <http://www.whus.pl/files/whus/twardowski2.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2017.

Андрощук И. Н. Пути и формы управления профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента польских заведений высшего образования

В данной статье раскрыты пути управления профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента польских заведений высшего образования. Проанализированы такие формы управления профессиональным развитием преподавателей, как академический менторинг, академический коучинг. Рассмотрено влияние на профессиональное развития преподавателей курсов, обучений, тренингов. Охарактеризованы условия участия преподавателей в международных проектах и прохождения стажировок преподавателями кафедр менеджмента в заведениях высшего образования Республики Польша и других стран, их влияние на развитие уровня профессионализма преподавателей кафедр менеджмента.

Ключевые слова: *академический менторинг, академический коучинг, управление профессиональным развитием преподавателей, стажировка, международные программы, гранты.*

Androshchuk I. Ways and Forms of Professional Teachers Development Management within Departments of Management of Polish Higher Educational Institutions

The author discloses ways of the professional teachers development management within departments of polish higher educational institutions management in this article. The portfolio of competences having been elaborated by professor Yu. Bugai is presented to scientific and didactic workers according to the classification by T. Oleksyn as well as a classification of scientists by R. Garden. Such forms of professional teachers development management as academic mentoring and academic coaching are analyzed. The main tasks of the mentor are noticed to include counseling and consulting, indicating ways to solve problems and directions of activity and development forming constructive feedback on the basis of the received information. Mentoring was investigated to be a fairly spread form of development management of the teachers professional competence among the teachers of departments of polish educational institutions management.

It was pointed that coaching can be a long-term process aimed at assisting to get a better result and based on partner relationships. Teachers of the management departments emphasized that coaching brings the best results if it is informal.

The conditions of participation are characterized by teachers of departments of management in higher educational institutions of the Republic of Poland and other countries in

international projects and internships as well as its influence on the teachers development level of professionalism within departments of management.

It has been established that teachers having 10 years of academic experience want to work under the guidance of a coach, mentor and participate in seminars, trainings and instructions. Teachers having more than 10 years of academic experience prefer to participate in international projects, grants and internships and frequently are responsible for organization of seminars, trainings and act as coaches and mentors.

Key words: *academic mentoring, academic coaching, professional teachers development management, internships, international programs, grants.*