

УДК 378.124.92

**Тетяна БОРОВА,**

доктор педагогічних наук, професор, завідувач  
кафедри педагогіки та іноземної філології  
Харківського національного економічного  
університету ім. Семена Кузнеця, м. Харків

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті проаналізовано адаптивне управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як основи забезпечення якості освітніх послуг у вищій освіті, виокремлено завдання. Досліджено сутність забезпечення якості вищої освіти у Європейському контексті. Визначено підгрунття та складники моделі адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Дано тлумачення поняттю адаптивне управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників. Зазначено механізми адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників. Наводяться результати ефективності застосування моделі.

**Ключові слова:** адаптивне управління професійним розвитком, науково-педагогічний працівник, діалогова взаємодія, спрямована самоорганізація, освітній коучинг, якість освіти.

**Актуальність дослідження.** Особливість сучасного стану системи освіти полягає в тому, що її реформування відбувається на тлі високої динаміки змін у суспільстві, неоднорідності й обмеженості ресурсів освітніх організацій. У цих умовах число нових проблем і породжених ними нових завдань, працювати над рішенням яких доводиться освітнім установам, неухильно зростає. Багато з них принципово нові й не можуть бути вирішені на основі колишнього досвіду, що ускладнює управлінську діяльність. Керівники дуже часто використовують такі прийоми впливу на

поведінку педагогів, які приводять до демотивації професійної діяльності. За цих обставин, основними напрямками удосконалення української вищої освіти та професійної підготовки фахівців є формування ставлення до людини як мети соціального прогресу, орієнтація на активізацію людського капіталу у вищій освіті і професійній підготовці, що базується на концепції гармонійного розвитку людини, забезпечення якості підготовки фахівців, продукування в процесі підготовки глибокої професійної компетентності та соціальної відповідальності щодо вирішення завдань науково-технічного прогресу, соціального й культурного розвитку. Результативність виконання цих завдань залежить від професіоналізму викладача його світогляду. Позитивних результатів можна досягти за умови знаходження шляхів ефективного управління професійним розвитком науково-педагогічного працівника на сучасному етапі перетворень у вищій школі. Тому актуальним є питання, пов'язане з пошуком управлінських механізмів, що спрямовані на саморозвиток як викладачів, так і студентів у контексті Європейських цінностей забезпечення якості вищої освіти.

**Останні дослідження та публікації.** Питання щодо знаходження шляхів професійного розвитку фахівця розглядається науковцями з різних галузей, тому що воно є актуальним як для педагогіки та психології, так і для управління. Так, наприклад, управлінню діяльністю освітніх організацій присвячені роботи В. Бондаря, Г. Єльнікової, С. Калашнікової, В. Лугового, В. Маслова, В. Олійника, В. Пікельної. Адаптивне управління розглядалося такими вченими, як Г. Єльніковою, Г. Кравченко, С. Кретович, Г. Поляковою, З. Рябовою, Л. Фесік. Професійна діяльність була предметом наукової розвідки багатьох науковців (Н. Гузій, Т. Колбіна, А. Кузьмінський). Якість освіти досліджувалися такими вченими як: Л. Боллаертом, Т. Лукіною, В. Луговим та ін. Питанням професійного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті Європейських

---

цінностей забезпечення якості освіти приділено небагато уваги, зокрема управлінським процесам.

**Формулювання цілей статті.** Метою поданої статті є аналіз адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників у контексті Європейських цінностей забезпечення якості освітніх послуг у закладі вищої освіти (ЗВО). Завданням є визначити підґрунтя та складники моделі адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників з урахуванням Європейських цінностей забезпечення якості вищої освіти.

**Виклад власне матеріалу дослідження.** Філософське підґрунтя освітнього процесу становлять принципи пріоритету людини як особистості, свободи вибору цінностей, реалізації можливостей саморозвитку, єдність національних і загальнолюдських інтересів, системності, взаємозв'язку теорії і практики, гуманітарного й природничого знання. Такий підхід не викликає сумнівів, проте, задоволення потреб особистості не завжди співпадає з інтересами суспільства. У процесі узгодження інтересів особистості і суспільства (де, суспільство відіграє роль зовнішніх вимог, а особистість має свої внутрішні потреби) з метою досягнення визначеної мети за реальних обставин необхідно звернути увагу на технології та механізми виконання такого завдання. Завдання, поставлені перед закладами вищої освіти, є багатоаспектними і всеосяжними, проте вони всі спрямовані на формування необхідних у людини компетенції для саморозвитку та самоорганізації. Задля забезпечення якості освіти необхідно звернути увагу на засоби втілення нових ідей.

Якість вищої освіти є ключовим поняттям Болонського процесу. Якість освіти характеризує певний рівень підготовленості випускників закладів вищої освіти відповідно до запланованих цілей навчання. Вона

---

відображає ступень задоволення суспільства рівнем наданих освітніх послуг.

Поняття «якість освіти» визначається як комплексний результат освітнього процесу, його збалансовану відповідність визначеним нормам і стандартам, що має задовольнити соціальні потреби суспільства в підготовці й розвитку особистості до майбутнього життя й подальшого особистого вдосконалення.

Так, Т. Лукіна розрізняє два основні підходи щодо визначення сутності якості освіти. У межах першого підходу – нормованого – сутність якості освіти розглядається з точки зору задоволення потреб та досягнення певних норм, стандартів, цілей (особистості, суспільства, держави) що нормативно затверджені відповідними документами (М. Поташнік, В. Панасюк, К. Ісікава та інші). Другий підхід – управлінський – подає цю категорію з позиції сучасної теорії і практики управління якістю (В. Качалов, Т. Лукіна). Якість освіти як об'єкт управлінського впливу розглядається одночасно з позицій якості освітньої системи, якості освітнього процесу (як процесу споживання надання освітніх послуг) та якості особистості випускника його освіченості та сформованості суспільно значущих цінностей. Якість освіти відбиває розвиток системи освіти і суспільства у певній період та змінюється з часом залежно від вимог особистості, суспільства і держави [2].

Якість освітньої діяльності (Quality in education activities) розглядаються як рівень організації освітнього процесу у закладі вищої освіти, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань [3].

Нині виникає необхідність нового покоління забезпечення якості вищої освіти з урахуванням нових контекстів, нових викликів, концепцій контекстної якості, наявності культури якості та залучення зацікавлених

сторін та їх лояльності, зосередження на інноваційних поглядах на якість, якість політики університетів та забезпечення якістю тих, хто створює якість, і зацікавлених сторін, які пов'язані з баченням, місією (стратегічною) політикою ЗВО, навчальними програми, студентським життям та працездатністю студентів, які будуть працювати у будь-якому секторі, враховуючи дослідницьку та соціальну відповідальність.

Забезпечення якості полягає в тому, щоб забезпечити існування механізмів, процедур та процесів, щоб гарантувати визначену якість, яка є вимірювана.

Як зазначає Л. Боллаерт, для забезпечення якості необхідно зосередити увагу на якості викладання та навчання, а не на системі забезпечення якості, яка є лише інструментом; на навчальних програмах на інституційному рівні; на глобальній місії і (стратегічній) політики; на виокремленні спільного творчого співтовариства з усіма зацікавленими сторонами: освіта – (прикладне) дослідження – суспільство (від місцевого до світового); на студенто-центрованому навчанні як спільно створеному навчанні (переглянутому ESG); на результатах навчання: дійсно досягнутих компетенцій 21 століття / LLL / та соціальній актуальності – працездатності [4].

Більш загальними і менш стандартними є важливі показники: підхід до ризику, а також власний (стратегічний) показник збільшення професійної участі / контроль та етикет, порівняно з конкретними спеціалістами; інтернаціоналізація забезпечення якості: спільні програми, забезпечення якості, міжнародне визнання за допомогою єдиного аудиту; культура якості: визнати існуючі та бажані, спільні цінності.

Гарантія якості повинна забезпечити середовище навчання, яке містить розробку сучасних програм, можливості та умови навчання, які відповідають цілям; створення довіри у закладі вищої освіти з

---

ефективності навчання; надання інформації, зокрема громадськості про гарантії ЗВО щодо якості, діяльність вишу (підзвітність), а також надання рекомендацій про те, як виш може поліпшити свою діяльність.

Таким чином, забезпечення якості та поліпшення якості взаємопов'язані. Вони можуть підтримати розвиток культури якості, яка охоплює все: від студентів і викладачів до керівництва закладу освіти та його управління.

Виходячи із зазначеного вище, можна стверджувати, що головну роль у забезпеченні якості вищої освіти відіграє інтерактивний зв'язок освітнього простору та суб'єктів освітнього процесу, тому основним засобом формування ефективного освітнього простору є діалог, а визначальним принципом гарантування якості освітнього процесу – його діалогічність. Діалог і діалогічність є основними принципами адаптивного управління. Ми погоджуємося з Г. Єльніковою, що недостатньо розробленими є технології й механізми управлінської діяльності, що спрямована на адаптацію навколишнього середовища до потреб організації та людини. Адаптація приводить до якісних змін, тобто до розвитку або саморозвитку [1].

Адаптивне управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників передбачає такі завдання як: створити умови у закладі вищої освіти, які будуть сприяти професійному розвитку науково-педагогічних працівників. Впровадити принципи адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників у площину практичної діяльності, повсякденного життя, що сприятиме формуванню компетентності професійного розвитку у науково-педагогічних працівників на основі Європейських цінностей забезпечення якості освіти. Розвивати інтелектуальний потенціал особистості у контексті компетентнісного підходу, що передбачає визнання безумовної цінності кожної людини, її

права на саморозвиток та самореалізацію.

Підґрунтям професійного розвитку науково-педагогічних працівників є теорія адаптивного управління, тому що адаптивне управління визнає пріоритет розвитку суб'єкта і здійснюється за допомогою процесів самоорганізації, а особливістю адаптивного управління є активізація природних сил і механізмів розвитку людини [1]. Професійний розвиток науково-педагогічних працівників на адаптивних засадах ґрунтується на діалогічній взаємодії керівника та науково-педагогічного працівника у ході якої відбувається взаємоузгодження їх цілей, що спрямовані на вирішення спільновизначених завдань. Нові цілі породжують нові завдання, що є поштовхом до постійного руху суб'єктів. Спрямована закономірна зміна стану суб'єкта руху приводить до розвитку. За таких обставин виникає потреба у з'ясуванні природи та механізмів спрямування. Спрямування відбувається за двома напрямками ззовні та внутрішньо. Цілеспрямований зовнішній вплив трансформує її у якісно новий стан, проте є більш примусовим і менш ефективним. Спрямування свого професійного розвитку самим викладачем, коли він сам усвідомлено здійснює професійний рух, є природовідповідним, тому більш ефективним та результативним. Таким чином, необхідно створювати умови щодо формування у науково-педагогічних працівників компетентностей самоуправління своїм професійним розвитком. Звертаючи увагу на те, що ефективне спрямування розвитку шляхом діалогічної адаптації можна здійснити двома способами (Г. Єльнікова): 1) насичення простору професійного розвитку потрібними ЗВО та суспільству «випадковостями» або 2) визначити параметри, фактори руху і скласти адаптивні моделі професійного розвитку науково-педагогічних працівників через забезпечення їх адаптації «на себе» кожним виконавцем. Процес професійної діяльності «відпустити» на вільний розвиток, використовуючи



---

поточний самоаналіз і самокоригування. Зовнішній контроль і прогнозування проводити тільки за результатом [1].

Отже, адаптивне управління професійним розвитком науково-педагогічного працівника – це діалогічна взаємодія керівника і науково-педагогічного працівника оснований на: взаємоузгодженні соціально значущих цілей закладу вищої освіти та професійних потреб викладачів і створення умов щодо самоспрямування спільних дій на досягнення спільно визначених завдань.

У ході розроблення моделі адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників ми звернулися до поширеного методу моделювання.

В основу моделі покладені системний, діяльнісний, компетентнісний та синергетичний підходи, теорія адаптивного управління, концепція спрямованої самоорганізації й концепція освітнього коучингу. У цій моделі метою управління є така узгоджена взаємодія елементів системи, яка б забезпечила і функціонування елементів, і існування всієї системи в цілому, і збереження і розвиток системи ЗВО, і створення умов для розвитку комунікативних зв'язків між соціально-педагогічними підсистемами закладу вищої освіти. Також в основу моделі адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічного працівника покладена продуктивна комунікація. Крім цього підґрунтям існування моделі є адаптивні системи управління, які дозволяють узгоджувати цілі всіх учасників освітнього процесу, що є однією з важливих її переваг.

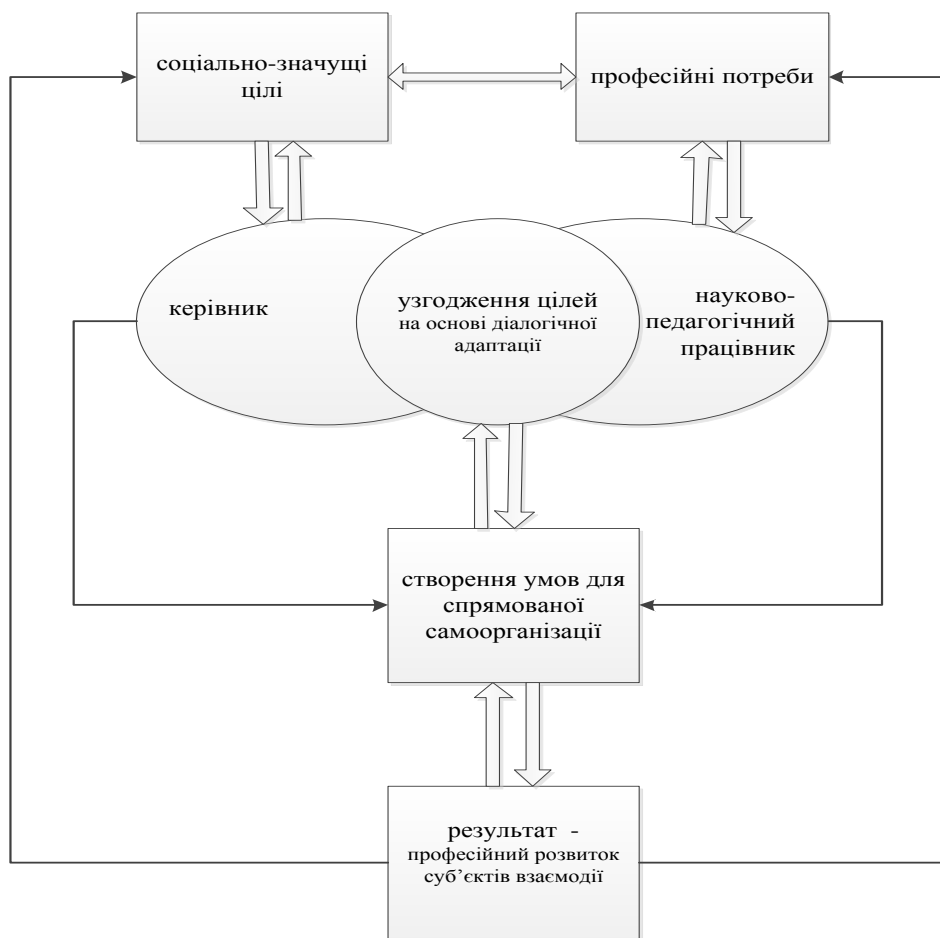
Ми виходили з того, що від того яка є основа взаємодії між керівником та науково-педагогічним працівником залежить їх результативність виконання завдань. Якщо ця основа є адаптивна і знаходиться у площині діалогу, то відбувається діалогічна взаємодія на засадах взаємоприспосовування між керівником та науково-педагогічним



---

працівником. У ході такої взаємодії керівник дізнається про професійні потреби науково-педагогічного працівника і з більшою ефективністю може використовувати професійний потенціал викладача, а науково-педагогічний працівник усвідомлює соціально-значущі цілі закладу вищої освіти і намагається знайти свої переваги серед них. У процесі пристосування відбувається поновлення цілей та цінностей як керівника, так і науково-педагогічного працівника. Людина із зміненою, поновленою системою цінностей, поглядів та інтересів являє загрозу старим соціальним структурам. Отже, у закладі вищої освіти повинні складатися структури досить гнучкі, здатні виразити зростаюче різноманіття інтересів, забезпечити поширення різноманітної інформації, створити можливості оволодіння новими знаннями, уміннями, технологіями через систему навчання, самоосвіту, ведення наукових досліджень тощо. З огляду на це саме діалогічна адаптація є ефективною у забезпеченні гнучкості структур та створенню умов щодо професійного зростання. Необхідно зауважити, що пристосування може бути як повним, так і частковим. Це залежить від рівня довіри керівника та викладача, що встановлюється у діалогічній взаємодії. Чим вищий рівень довіри, тим більш повне пристосування між ними та більш усвідомлене узгодження реалістичних цілей. Результатом взаємоузгодження є спільно визначена реалістична мета, яку необхідно досягти і яка є основою їх дії. Чим більше виконується завдань, тим вони скоріше будуть накопичуватися та переходити у якісно новий стан, що веде за собою розвиток. Проте, необхідно враховувати умови, які є важливими при досягненні цілей. Умови, які є підґрунтям спрямованої самоорганізації суб'єктів професійного розвитку. Створення умов відбувається у трьох напрямках: економічний; соціально-професійний (створення інноваційного освітнього середовища та створення умов для горизонтальної або вертикальної кар'єри) та культурний розвиток особистості науково-

педагогічних працівників. Отже, ця модель допоможе оптимізувати взаємодії в системі. Критерієм цієї оптимізації буде міра забезпечення розвитку суб'єктів освітнього процесу (див. рис. 1).



**Рис. 1.** Модель адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників

Результатом використання моделі адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічного працівника також можна вважати розвиток здатності науково-педагогічного працівника до взаємодії та співробітництва з усіма учасниками освітнього процесу, що є проявом високої професійної майстерності, результатом постійного вдосконалення професійної діяльності науково-педагогічного працівника, постійної роботи над собою, а як результат – підвищення якості надання освітніх послуг.

Для використання моделі нами обрано технологічний підхід. Технологічний підхід полягає у підборі заходів для удосконалення викладачами своєї педагогічної майстерності.

Адаптивне управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників реалізується шляхом застосування механізму спрямованої самоорганізації, а саме: освітнього коучингу, який ґрунтується на закономірностях та принципах спрямованої самоорганізації і метою якого є підтримка людини у професійному розвитку. Під освітнім коучингом ми розуміємо систему заходів щодо встановлення діалогової взаємодії між учасниками освітнього процесу з метою досягнення взаємно визначених цілей: як з удосконалення професійної діяльності, так і з підвищення якості навчання, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи закладу освіти і його конкурентоздатність. Кінцевою метою освітнього коучингу є професійний саморозвиток особистості. Освітній коучинг є механізмом, за допомогою якого фахівець більш продуктивно професійно розвивається, тому ми розглядали його інноваційну технологію застосування моделі адаптивного управління науково-педагогічними працівниками. Освітній коучинг здійснюється на основі освітнього моніторингу, постійний зворотній зв'язок прискорює процеси професійного розвитку та саморозвитку людини, що приводить до більш продуктивної професійної діяльності й самореалізації та підвищує конкурентоздатність закладу вищої освіти.

Отже, використовуючи модель адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічного працівника можна підтримувати у викладачів уже наявні стимули до удосконалення професійної компетентності та народжувати нові. Для цього враховується особистість кожного науково-педагогічного працівника, його право самостійно визначати цілі, планувати свою діяльність, обирати свій стиль

професійного вдосконалення, кінцевий результат навчальної роботи. У ході експериментального дослідження встановлено, що професійний розвиток науково-педагогічних працівників зріс на 15% в експериментальних групах, де використовувалася модель і тільки на 10% у контрольних.

Таким чином, модель адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічного працівника забезпечує стійку взаємодію структурних підсистем на основі принципів еволюційно-синергетичної парадигми; забезпечує адаптацію структурних підсистем закладу вищої освіти в соціокультурному просторі, що постійно змінюється; гарантує єдність навчального, наукового та інноваційного процесів вищого навчального закладу, створюючи систему безперервності освітнього процесу і взаємозв'язок освітніх програм.

Отже, модель адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу є ефективним інструментом у проведенні освітніх реформ у вищій школі, що допоможе як керівникам, так і іншим учасникам освітнього процесу.

**Висновки з даного дослідження.** Втілення результатів дослідження у практичне управління кафедрою сприятиме ефективності управління професійним розвитком педагога, об'єктивності оцінювання досягнень науково-педагогічних працівників кафедри, ЗВО в цілому, задоволенню їх потреб, розвитку самоорганізації науково-педагогічного працівника та студента, за допомогою технології коучингу, яка буде виконувати роль механізму прямого зв'язку, а моніторинг (самомоніторинг) – зворотного зв'язку діяльності кожної з підсистем, який має забезпечувати їх рефлексивний розвиток (саморозвиток), що приведе до максимального розкриття та реалізації їх інтелектуальних, культурних, творчих можливостей та забезпечення конкурентоздатності учасників освітнього процесу вишу в сучасних умовах розвитку суспільства. Доцільним буде у

подальшому розглянути управлінські механізми на рівні студент-студент.

### Використана література

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: колективна монографія / Г.В. Єльнікова, Т.А. Борова, З.В. Рябова та ін. ; [за заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікової]. – Харків : Мачулін, 2017. – 440 с.
2. Лукіна Т.О. Сутність категорії якості освіти в умовах реформування освітньої галузі / Т.О. Лукіна, О.І. Ляшенко // Зб. наук. праць НАДУ при Президентіві України. – К. : Наук. – 2003. – Вип. 2. – С. 126–134.
3. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад. : В.М. Захарченко, С.А. Калашнікова, В.І. Луговий, А.В. Ставицький, Ю.М. Рашкевич, Ж.Д. Таланова ; [за ред. В.Г. Кремня]. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. – 100 с.
4. Bollaert L. New concept of QA [Електронний ресурс] // TAM Bologna Seminar on QA, 2017. – Available : <http://erasmusplus.org.ua/korysna-informatsiia/korysni-materialy.html>.

### Татьяна Анатольевна Боровая,

доктор педагогических наук, профессор,  
заведующий кафедрой педагогики и иностранной филологии  
Харьковского национального экономического  
университета им. Семена Кузнеця,  
г. Харьков

### АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКИХ ЦЕННОСТЕЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

В статье проанализировано адаптивное управление профессиональным развитием научно-педагогических работников вузов как основы обеспечения качества образовательных услуг в высшем образовании, выделены задачи. Исследована суть обеспечения качества высшего образования в Европейском контексте. Определены основа и составляющие модели адаптивного управления профессиональным развитием научно-педагогических работников. Дано толкование понятию адаптивное управление профессиональным развитием научно-педагогических работников. Указаны механизмы адаптивного управления профессиональным развитием научно-педагогических работников. Приводятся результаты эффективности применения модели.

**Ключевые слова:** адаптивное управление профессиональным

развитием, научно-педагогический работник, диалоговая взаимодействие, направленная самоорганизация, образовательный коучинг, качество образования.

**Tetyana An. Borova**

Doctor of Science (Pedagogy), professor, Chair of the Department of Pedagogy and Foreign Philology Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

**THE HEI TEACHING STAFF PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
ADAPTIVE MANAGEMENT IN THE CONTENT OF QUALITY  
ASSURANCE EUROPEAN VALUES IN HIGHER EDUCATION**

The article deals with the HEI teaching staff professional development adaptive management in the content of quality assurance European values in higher education and its tasks. It is determined the background and components of the HEI teaching staff professional development adaptive management model. It is given the definition of the professional development adaptive management. It is specified the mechanisms for HEI teaching staff professional development adaptive management. The results of the model efficiency are singled out.

**Key words:** professional development adaptive management, teaching staff, dialogue interaction, directed self-organization, educational coaching, education quality.

**Стаття прийнята до друку 31.01.2018**

**Рецензент:**

доктор педагогічних наук, професор З.В. Рябова