

УДК 373.147:005.94

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-7\(13\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-7(13)-01)

<http://orcid.org/0000-0001-8336-9273>

**Ольга ЛУЧАНІНОВА,**  
професор, кафедра інженерної  
педагогіки, Національна металургійна  
академія України, м. Дніпро, Україна

## АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ: НОВА РОЛЬ ВИКЛАДАЧА СУЧАСНОГО ЗВО

**Анотація.** У статті проаналізовано нову роль викладача сучасного закладу вищої освіти, вказано на актуальність вирішення проблеми адаптивного менеджменту в освіті. Увага звертається на управлінську культуру викладача, його готовність до змін у собі й навчальному процесі. Підкреслюється, що викладач повинен підготувати не тільки майбутнього фахівця-професіонала, але й особистість з «м'якими» навичками (soft skills), здатну співпереживати, вести за собою, нести відповідальність за самостійно прийняті рішення. Така підготовка вимагає від викладача переосмислення своєї ролі в освітньому процесі й готовності до якісних змін перш за все в собі. Викладач як менеджер в освіті має бути організатором інноваційного процесу, професіоналом й особистістю. Описуються моделі навчання викладача як коуча, фасилітатора, наставника, тьютора. Обґрунтовано необхідність нової ролі викладача у процесі адаптації до вимог і змін у суспільстві.

**Ключові слова:** адаптивний менеджмент, фасилітатор, модератор, тьютор, коуч, управлінська культура, управління.

**Вступ.** XXI ст. оголошене ЮНЕСКО століттям освіти, що є своєчасним підходом до освіти, яка переживає кризу в усьому світі. Розробка нової моделі необхідна як адаптивний фактор переходу до нової парадигми освіти, навчання та виховання. Адаптивний менеджмент в освіті пов'язаний із присутністю менеджерів в освітньому середовищі, яких бракує. Мова йде не про класичних управлінців в особі директора та його заступників. Учителям, викладачам треба починати зміни з себе або в умовах спеціальної психолого-педагогічної підготовки. Це їм професійно здійснювати підготовку студентів (учнів) для життя в нових умовах, як економічних, так і соціальних, стати менеджером

їхнього життя на етапі навчання. Адаптивний менеджмент в освіті допоможе викладачам виконувати нову роль та підвищити ефективність своєї діяльності.

Змінюється світ, суспільство переходить у нову фазу свого розвитку, роботодавці чекають від випускників не тільки знань, але й так звані м'які навички (soft skills). Комунікативні здібності, вміння співчувати, бути лідерські якості, гнучкість та відповідальність тощо – все, що відрізняє людину від штучного інтелекту й дозволяє гармонійно взаємодіяти зі світом. Сьогодні у процесі навчання змінюються відносини між студентом і викладачем, а разом з цим і роль викладача, який повинен постійно адаптуватися до змін і створювати сприятливі умови для розвитку й самореалізації студента. Сучасний заклад вищої освіти – це той підмурок, на якому будується одночасно персональний та професійний розвиток студента й викладача як особистостей.

**Останні дослідження та публікації.** Аналіз досліджень і публікацій показав, що ця проблема є актуальною, своєчасною, потребує теоретико-практичних підходів до її вирішення. Менеджер в освіті має бути організатором інноваційного процесу, професіоналом й особистістю.

Вітчизняні науковці розглядають менеджмент та всі його види безпосередньо за участю людини як організатора й виконавця всіх процесів: на підприємстві, фірмі, школі, закладі вищої освіти тощо.

Так, О. Халимоник досліджує стратегічне управління системою освіти в Україні; Єльнікова Г. вивчає технологію адаптивного управління персоналом організації; С. Майданенко – інноваційну організацію методичної роботи в новій українській школі; І. Чернеляк студіює стратегічні проблеми системи вищої освіти України; Л. Щоголєва та В. Вознюк – стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. Безпосередньо практикою менеджменту в освіті займаються Г. Єльнікова, А. Черниш та ін.

**Формування цілей статті.** На основі аналізу наукової літератури

---

дослідити й виявити особливості адаптивного менеджменту в освіті через нову роль викладача сучасного закладу вищої освіти; окреслити шляхи готовності викладачів до виконання нової ролі.

**Виклад основного матеріалу.** Усі концепції розвитку та становлення в освіті змінюють ролі своїх учасників – професорсько-викладацький склад або педагогічний колектив спонукають до особистісного росту, бути цінним для життя, держави, закладу; концепції спонукають фахівців до творчості й перегляду цінних установок у своїй професійній діяльності [10]. За цим стоїть повсякденна робота з програмами дисциплін, навчальними планами, обробка нової наукової інформації.

Удосконалення навчальних програм, їх коригування, постійна висока інформованість, володіння результатами новітніх досліджень психолого-педагогічної науки, доцільність методів, комунікація – ось неповний перелік функцій та завдань викладача сьогодні. Але якщо ми хочемо бути попереду, треба не стояти на місці, задовольняючись результатами, а бігти, щоб бути у перших рядах успіху та інновацій.

Професії майбутнього вже увійшли в наше життя. Мотиватори (Музи в жіночому і чоловічому роді). До них будуть приходити на консультацію за підтримкою, мотивацією, натхненням, розумінням призначення, за позитивним настроєм і т.д. Мотиватори поступово змістять коучерів, психологів і психотерапевтів. Гармонізатори. На зміну косметологам, тренерам і дієтологам прийдуть люди, які цілісно будуть підходити до організму. І разом із вами будуть створювати ваше тіло і обличчя за вашим бажанням, через роботу з думкою; навчати з дитинства правильно харчуватися, виконувати правильно вправи для здоров'я, робити масаж. Представники нової професії – наставники – будуть допомагати людям розвивати їхні глибинні знання Душі, мета – не перевантажувати знаннями, а розвивати людину зсередини.

Але викладач й учитель ще займають престижне місце у суспільстві.

---

Досліджуючи діяльність викладача у творах м. Ноулза, Литовченко І. спирається на думку педагога щодо ролі викладача як фасилітатора, який, будуючи дружні стосунки зі студентами, організовує процес їхнього навчання [4, с. 181; 5].

Уважаємо, що викладач, емоційно й психологічно готовий до інновацій, буде лідером-менеджером освітнього процесу студентів. Це для нього працюють учителі нової української школи та навчають учнів за новими технологіями. Особливістю підготовки вчителів за методикою STEAM-навчання є те, що вони, не залежно від навчальної дисципліни, яку викладають, повинні співпрацювати між собою з метою здійснення міждисциплінарних зв'язків в освітньому процесі та формування в учнів умінь комплексного вирішення проблем, зокрема з застосуванням STEM-підходу.

Якщо людина хоче досягти у житті й професії реальних результатів, вона має стати лідером, який творчо використовує свої здібності й компетентності у роботі з людьми. Викладач-лідер, студент-лідер, працівник-лідер – всі творчі лідери вірять у своїх підопічних, в їхній потенціал. Їхнє завдання – спонукати й заохочувати бути креативним, скеровувати свої дії з врахуванням факторів внутрішньої мотивації: студентів до творчого виконання навчальних завдань, індивідуальних проектів тощо [4, с. 183-190]. Значить, як Ноулз прийняв зміни й працював фасилітатором, ми теж повинні прийняти філософію нової ролі викладача й те, що вимоги до нього змінюються разом із реформою освіти.

Які саме технології у майбутньому знадобляться дітям, як готувати їх до цього на уроках? Учителі нової української школи готують творчу еліту для закладів вищої освіти. Креативність дослідників уже приносить свої плоди: AR та VR окуляри здатні будь-яке явище природи зробити зрозумілим для учня [12]. Їхнє використання на уроках розвантажує вчителя, допомагає зробити урок цікавим й наповненим ефектів. З програмою AR у телефоні можна вивчати іноземну мову: камера передає колір і розмір літер, флаер

дозволяє читати рідною мовою текст. DisruptEDX дозволяє привносити у навчальний процес доповнену реальність: картинки підручника, елементи хімічної таблиці, що «оживають»; презентації за допомогою EdCrunch дозволяють на уроках анатомії або здоров'я побачити в реальному часі биття серця, кров у венах, м'язи, внутрішні органи; побачити, як кисень розподіляється по організму. На уроках історії та літератури «оживають» герої, історичні персонажі за допомогою програми Quantum ERA. 3D Bear робить цікавим і захоплюючим для учнів спостереження за тваринами у природних умовах або на фермі, коли можна стежити за рухами, поведінкою тварин тощо.

У поєднанні з додатком Add Search окуляри Oculus Go дають учням можливість працювати як у своєму просторі, так і віртуальному. Учні додають до цього простору річки, озера, гори, всю флору і фауну місцевості у будь-яку пору року й час доби [12].

Наведені вище приклади практичного застосування технологій у процесі навчання учнів підтверджують нашу позицію щодо необхідності переосмислення нової ролі спочатку вчителя нової української школи, потім викладача. Зрозуміло, що сучасні освітні технології – це вдале поєднання технологічних рішень і методик викладання, мета якого – зробити процес навчання цікавішим, доступнішим та ефективнішим. Попереду будь-яких технологій має стояти мета освітнього процесу, яку потрібно досягти. Якщо ми хочемо виховати інноваторів, готових до змін у житті, то не треба їх учити користуватися технологіями, а вчити їх створювати ці технології. І тут викладачам у пригоді стане Педагогічне колесо Алана Керрінгтона як поєднання принципів поступового розвитку когнітивних навичок студента з використанням відповідних цифрових додатків.

Відомо, що цінностей не можна навчитися, їх можна лише пережити, бо цінності – це те, чого ми часто не бачимо – це ніби коріння.

Як зазначив в інтерв'ю Павло Хобзей, викладач (учитель), як і раніше,

---

залишається лідером освітнього процесу, але стає невидимим організатором.

Справжні зміни можливі тоді, коли вони впроваджуються не керівництвом, а ініціюються рядовими учасниками [11]; О. Елькін – організатор руху EdCamp в Україні, наголошує, що «сьогодні передусім важливо володіти так званими soft skills – вмінням працювати в команді, вирішувати проблеми і знаходити творчі рішення. Завдання вчителя тепер – не просто передавати знання, а бути фасилітатором, модератором, помічником, щоб навчити дітей самостійно здобувати інформацію» [11]. Дійсно, результати змін у собі як особистості викладач зразу помітить. А ось зміни у суспільстві завдяки його зусиллям ми побачимо через покоління дітей, випуски студентів.

Як зазначав Е. Кант, «...два людських винаходи можна вважати найважчими: мистецтво управляти і виховувати, але саме на них тримається суспільство» [2, с. 87]. Мистецтво управляти закладено у завдання адаптивного менеджменту в освіті вищої школи – це створення й виховання в новій молодій людині, яка навчається, нових якостей: почуття відповідальності, уміння працювати в команді; високий професіоналізм, життєва активність, мобільність вміння орієнтуватися в ситуації та приймати самостійно рішення, повага до праці, потреба в постійному оновленні знань, самовдосконалення, розвиток культури й міжособистісна комунікація тощо.

Усе це пов'язане зі зміною виховної парадигми у вищій освіті. Викладач готує майбутнього професіонала й особистість, створює умови для студента прагнути до ідеалу – гармонійно розвиненої, високоосвіченої, соціально активної й національно свідомої людини. Хтось із сучасників сказав, якщо ми підготуємо тільки фахівців, які вміють читати й рахувати, але без цінностей й виховних принципів, то суспільство заповнять шахраї та махінатори. На це питання варто подивитися з точки зору синергетичного підходу.

Як зазначають науковці, синергетичний підхід ставить педагога в умови нелінійного осмислення процесу навчання й виховання, визнання відкритості



системи та випадковостей (флуктація). Характерна особливість синергетичного підходу до виховання – визнання можливості кількох шляхів перетворення особистості й виходу з критичної, нестійкої ситуації стрибком [6]. Наприклад, А. Макаренко використовував несподівані ситуації, які вимагали боротьби почуттів і мотивів. Велику роль відіграє точка біфуркації («розгалуження», тобто точка вибору), де педагогічна взаємодія може спричинити зміни в ціннісно-мотиваційній системі учня, створити умови для вибору, вчинку [8; 9].

Нам імпонує точка зору Л. Білової, яка зазначає, що є дві мети інноваційного навчання – здатність до «передбачення» й дотримання принципу «співучасті» [1]. Нова роль викладача саме цьому й підпорядкована.

Отже, викладач сучасного закладу освіти повинен бути єдиний в чотирьох особах: навчальний (передає знання, стимулює активність студентів, формує навички та вміння); вихователь (піклується про всебічний розвиток особистості студентів, що формує професійні та психологічні якості); вчений (займається науковими дослідженнями в області дисципліни); менеджер (організуючий аудиторні заняття, стимулює і контролює самостійну роботу студентів).

Новий викладач – це і дослідник, і вихователь, і консультант, керівник проєктів.

Сучасний викладач – це творчо мислячий і компетентний педагог, який здатен до активної інноваційної діяльності, спрямованої на: визнання цінності людської особистості, розуміння її творчої природи; обґрунтування і реалізацію нового змісту освіти; орієнтацію навчально-виховного процесу на саморозвиток, самореалізацію і самовизначення кожної особистості; пошук та впровадження інноваційних технологій навчання і виховання, спрямованих на становлення творчої особистості суб'єктів педагогічного процесу; культивування гуманних стосунків між усіма його учасниками; досягнення

високої якості навчання, виховання і творчого саморозвитку особистості; реалізацію особистісно орієнтованого підходу до студентів [10].

Г. Єльнікова зазначає, що технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності [3]. Тож головною ланкою в цьому процесі є викладач і його вміння адаптуватися до змін і вимог навчання.

А. Черниш (2008) називає найбільш значні компоненти освітнього менеджменту є: □люди (стейкхолдери – найбільш зацікавлені у результаті люди); □педагогічні технології; □стратегії; □структури, цілі; □завдання; □процеси; □культура. Варто наголосити, що сьогодні, виконуючи різні ролі, відповідно до навчальної ситуації, викладач повинен дотримуватися (за С. Хонді) чотирьох типів управлінських культур: □ культура влади; □ рольова культура; культура завдання; □культура особистості [10].

Сьогодні ролі викладача відповідно до типів управлінських культур можуть бути різноманітними: партнер, наставник, ментор, коуч, фасилітатор, тьютор, супервайзер, мотиватор. Наприклад, фасилітатор створює умови для навчання, він посередник між знаннями та учнями; супервайзер – це швидше менеджер навчання, коуч – тренер, режисер, який нічого за студента не буде виконувати й підказувати. Тьютора розуміють як репетитора. Хоч з цим можна посперечатися. Так, існує перспектива для вищої педагогічної школи широкого застосування тьюторської технології. Ця технологія передбачає індивідуальну траєкторію студента в освіті під супроводом викладача-тьютора як носія знань різних форм навчання й досвіду. Існує офіційне тьюторство – це педагогічна взаємодія тьютора зі студентами; дистанційне он-лайн і оф-лайн тьюторство за допомогою інформаційних технологій та ін.. Класичне тьюторство відбувається в реальному часі під час індивідуальних, групових занять



---

викладача-тьютора. Він прикріплений до декількох студентів і діє як наставник.

Виокремлюють три функції тьютора: Director of studies (відповідає за навчання взагалі); moral tutor – відповідає за виховання, моральні вчинки студентів; tutor (в Україні це куратор) – стежить за навчання окремого студента упродовж року. Одночасно він є викладачем, науковим керівником, лектором, наставником, колегою, партнером в одній особі. Тьютор спонукає до розвитку логічного мислення, засвоєння нового матеріалу, виховує студента як особистість.

Отже, за наставницькою моделлю навчання викладач передає знання, розповідає, показує певні дії студентам. За менторською моделлю викладач наполягає виконати навчальне завдання певним чином (згадаймо навчання дітей у молодшій школі). За тьюторською моделлю навчання викладач спирається на досвід студентів, поглиблює їхні знання. За моделлю коучингу викладач перекладає відповідальність на студента, модель навчання формує сам студент. Кожна людина у професійній діяльності проходить певні стадії: неусвідомлена некомпетентність, усвідомлена некомпетентність, усвідомлена компетентність, неусвідомлена компетентність.

**Висновки.** Викладач сучасного закладу вищої освіти є людиною нового покоління викладачів. У своїй діяльності він це перш за все: психологічно та емоційно компетентний; лідер і менеджер; професіонал; вільний від стереотипів; успішна людина; володіє навичками презентації; ефективний комунікатор та фасилітатор; формує знання та навички, які потрібні у сучасному світі. Він: ментор, тьютор, коуч, партнер, фасилітатор, модератор, новатор.

Для нього важлива побудова у свідомості алгоритму причинної системи розвитку, особистий життєвий проект (внутрішній план дій). Компетентний життєвий простір: трудова діяльність, комунікативна діяльність, соціальна

---

діяльність, само моделююча діяльність. Йому треба бути гнучким, вміти інтегруватися у динамічне суспільство; мати цінності, вміти самотійно, критично мислити, формувати проблеми, працювати в команді, берегти екологію; володіти: комунікативною культурою, навичками медіа гри, бережно ставитися до свого здоров'я, самовдосконалюватися.

Такий викладач формує свою внутрішню мотивації до навчання та індивідуального розвитку; науковий світогляд, загальнонаукові, загальнокультурні технологічні, комунікативні компетентності на основі знань про природу, природу людини, суспільство, культуру, виробництво. Тільки за таких умов він зможе формувати еволюційні орієнтири розвитку студентів; їхнє позитивне мислення, активну життєву позицію, уміння брати відповідальність за результати своєї діяльності; задовольняти потреби і культурні запити; формувати особистість студента, відкриту для нового життєвого досвіду; виховувати любов до національно свідомої, соціально компетентної особистості. У його інноваційній діяльності це: формування й розвиток особистісної компетентності студента, рефлексія: що вміють, знають, далі бажання створювати проекти. Треба бути готовим до самотійності у віртуальному просторі, гаджетів на заняттях, самоосвіти без примусу, переходу на адаптивне навчання (асинхронне та синхронне, змішане, хмарне, перевернуте, Е-навчання).

На порядку денному: зацікавленість викладачів у результатах праці, здатність до вирішення завдань, розвиток аналітичного, творчого мислення, вміння абстрагувати й моделювати, оперативність і конкретність мислення, емпатія, психологічна готовність; формування інноваційної компетентності викладачів через інноваційне середовище, інноваційний потенціал викладача, компетентісно орієнтовану освіту; модель випереджаючого розвитку на основі сукупностей тенденцій у вищій освіті; професійна компетентність викладача, готовність до педагогічних інновацій. На нас чекає метавер –

ідеологія нової освіти, і вже є люди, які, використовуючи принципи адаптивного менеджменту в освіті, створюють цю нову освіту, результативно працюють у новій реальності інформаційного суспільства.

### Використана література

1. Білова Л. Виховна система ВНЗ: питання теорії та практики: [монографія] / Нар. укр. акад. Х.: Вид-во НУА, 2004. 263 с.
2. Гулыга А. Кант. М.: *Молодая гвардия*, 1981. 301 с.
3. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій. Видав. гр. «Основа», 2004. 128 с.
4. Knowles, M.S. (1990). *The adult learner: A neglected species* (4th ed.). Houston, London, Paris, Zurich, Tokyo: Gulf Publishing Company.
5. Литовченко І. Нова роль викладача: на матеріалі науково-педагогічної спадщини м. Ноулза URL: <http://interconf.fl.kpi.ua/node/1269>.
6. Лучанінова О.П. Зміна виховної парадигми вищої освіти України на початку ХХІ століття. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. пр./ [редкол.: Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя, 2013. Вип. 32 (85). 596 с. С. 67–75.
7. Лучанінова О.П. Зміна виховної парадигми вищої освіти та професіоналізм викладача як умови якості підготовки фахівців. *Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна [монографія] / під заг. ред. Л.Л. Сушенцевої, Н.В. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2014. 462 с. С. 261–289.*
8. Несторенко Г.П. Можливості особистості в контексті синергетичної моделі вищої освіти. *Вища освіта України*. 2004. №1. С. 25–34.
9. Робуль О. Синергетика як інноваційна методологія педагогічної освіти *Філософія освіти* 1(3) / 2006. С. 36–41.
10. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 49 с.
11. Яким має бути сучасний вчитель. Журнал *Освіторія*. URL: <https://osvitoria.media/experience/yakym-maye-but-y-suchasnyj-vchytel/>.
12. Нові тренди віртуальної та доповненої реальності, що чекають на нас уже завтра. Журнал *Освіторія*. URL: <https://osvitoria.media/experience/>.

### References

1. Bilova L. Vychovna systema VNZ: pytannia teorii ta praktyku: [Monohrafiia] / Nar. ukr. akad. Kh.: Vyd-vo NUA, 2004. 263 s.
2. Hul'ygа A. Kant. M.: *Molodaya hvardyya*, 1981. 301 s.
3. Yelnykova H.V. Osnovy adaptyvnoho upravlinnia : kurs lektsii /

Yelnykova H.V. Kh. : Vydav. hr. «Osnova», 2004. 128 s.

4. Knowles M.S. (1990). The adult learner: A neglected species (4th ed.). Houston, London, Paris, Zurich, Tokyo: Gulf Publishing Company.

5. Lytovchenko I. Nova rol vykladacha: na materiali naukovo-pedahohichnoi spadshchyny m. Noulza. URL: <http://interconf.fl.kpi.ua/node/1269>.

6. Luchaninova O.P. Zmina vykhovnoi paradyhmy vyshchoi osvity Ukrainy na pochatku KhKhI stolittia. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*: zb. nauk. pr. [redkol.: T.I. Sushchenko (holov. red.) ta in.]. Zaporizhzhia, 2013. Vyp. 32 (85). 596 s. S. 67–75.

7. Luchaninova O.P. Zmina vykhovnoi paradyhmy vyshchoi osvity ta profesionalizm vykladacha yak umovy yakosti pidhotovky fakhivtsiv. *Upravlinnia yakistiu osvity: dosvid ta innovatsii: kolektyvna monohrafiia* /pid zah. red. L.L. Sushentsevoi, N.V. Zhytnyk. Dnipropetrovsk: IMA-pres, 2014. 462 s. S. 261–289.

8. Nestorenko H.P. Mozhlyvosti osobystosti v konteksti synerhetychnoi modeli vyshchoi osvity. *Vyshcha osvita Ukrainy*. 2004. №1. S. 25–34.

9. Robul O. Synerhetyka yak innovatsiina metodolohiia pedahohichnoi osvity *Filosofii osvity* 1(3). 2006. S. 36–41.

10. Chernysh A.P. Menedzhment osvity: Navchalnyi posibnyk. K.: Vydavnytstvo «Universytet» KMPU imeni B.D. Hrinchenka, 2008. 49 s.

11. Yakym maie buty suchasnyi vchytel. *Zhurnal Osvitorniia*. URL: <https://osvitoria.media/experience/yakym-maye-but-y-suchasnyj-vchytel/>.

12. Novi trendy virtualnoi ta dopovnenoi realnosti, shcho chekaiut na nas uzhe zavtra. *Zhurnal Osvitorniia* URL: <https://osvitoria.media/experience/>.

**Ольга Петровна Лучанинова,**

профессор кафедры инженерной педагогики Национальной  
металлургической академии Украины, г. Днепр

## **АДАПТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ: НОВАЯ РОЛЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** В статье проанализирована новая роль преподавателя современного учреждения высшего образования, указано на актуальность решения проблемы адаптивного менеджмента в образовании. Внимание обращается на управленческую культуру преподавателя, его готовность к изменениям в себе и учебном процессе. Подчеркивается, что преподаватель должен подготовить не только будущего специалиста-профессионала, но и личность с «мягкими» навыками (soft skills), способную сопереживать, вести за собой, нести ответственность за

самостоятельно принятые решения. Такая подготовка требует от преподавателя переосмысления своей роли в образовательном процессе и готовности к качественным изменениям прежде всего в себе. Преподаватель как менеджер в образовании должно быть организатором инновационного процесса, профессионалом и личностью. Описываются модели обучения преподавателя как коуча, фасилитатора, наставника, тьютора. Обоснована необходимость новой роли преподавателя в процессе адаптации к требованиям и изменениям в обществе.

**Ключевые слова:** адаптивный менеджмент, фасилитатор, модератор, тьютор, коуч, управленческая культура, управление.

**Olga P. Luchaninova**

Professor, Department of Engineering Education, National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnipro

## **ADAPTIVE MANAGEMENT IN EDUCATION: A NEW ROLE OF THE TEACHER OF HIGHER EDUCATION**

**Abstract.** The article analyzes the new role of the teacher of a modern institution of higher education, points out the relevance of solving the problem of adaptive management in education. Attention is drawn to the managerial culture of the teacher, his readiness for changes in himself and the educational process. It is emphasized that the teacher must prepare not only the future professional specialist, but also a person with “soft skills” that can empathize, lead, bear responsibility for independently made decisions. Such preparation requires the teacher to rethink his role in the educational process and readiness for qualitative changes, primarily in himself. The teacher as a manager in education should be the organizer of the innovation process, a professional and a person. Models of teaching a teacher as a coach, facilitator, mentor, tutor are described. The necessity of a new role of a teacher in the process of adaptation to requirements and changes in society is substantiated.

**Key words:** adaptive management, facilitator, moderator, tutor, coach, managerial culture, management.

*Стаття надійшла до редакції 19 вересня 2019 року*