



## РОЗВИТОК ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ У НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЧЕРЕЗ КОУЧИНГОВО-МОНІТОРИНГОВУ ТЕХНОЛОГІЮ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**А** Розкриті поняття розвитку, професійного розвитку, професіоналізму та їхнього зв'язку з адаптивним управлінням професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Визначені основні критерії професійного розвитку науково-педагогічних працівників, обґрунтовані технології, зокрема, коучингово-моніторингова, яка є дієвою у сучасних умовах розвитку суспільства. Розглянута кваліметрична модель професійного розвитку науково-педагогічних працівників й описані результати щодо застосування коучингово-моніторингової технології професійного розвитку науково-педагогічних працівників.

**Ключові слова:** розвиток; професіоналізм; професійний розвиток; науково-педагогічний працівник; коучингово-моніторингова технологія; адаптивне управління

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку професіоналізму працівників освітньої сфери постають у зв'язку зі змінами та трансформаціями, що відбуваються зараз у суспільстві, зокрема в освіті. Насамперед, суспільство сталого розвитку вимагає від викладачів постійного руху та професійного зростання, навчання студентів у відповідності з потребами сьогодення. За таких обставин науково-педагогічний працівник змушений постійно адаптуватися до умов, які змінюються, з одного боку, а з іншого – працювати на майбутнє країни. Отже, з огляду на це, найважливішим завданням є допомога науково-педагогічним працівникам у подоланні цих викликів, беручи до уваги особистість викладачів, їхні професійні інтереси, погляди.

Професіоналізм педагога вивчають учені Є. Астахова, Н. Білик, М. Гриньова, Н. Гузій, А. Кузьмінський, З. Курлянд, В. Олійник. В українській педагогіці діє школа адаптивного управління під керівництвом Г. Єльнікової. Наукові доробки школи висвітлюють різні рівні освітньої діяльності, зокрема розроблені технології адаптивного управління, що спрямовані на професійне зростання працівників освіти (З. Рябова, Г. Кравченко, О. Почуєва та ін.).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на широке коло науковців, які розглядають питання професійного розвитку викла-

дачів, залишаються невизначені проблеми застосування ефективних технологій розвитку професіоналізму фахівців освітньої сфери.

**Метою статті** є визначення основних критеріїв професійного розвитку науково-педагогічних працівників, обґрунтування технології, зокрема, коучингово-моніторингової, що є дієвою у сучасних умовах розвитку суспільства та опис результатів щодо застосування коучингово-моніторингової технології професійного розвитку науково-педагогічних працівників.

**Викладення основного матеріалу.** Розвиток професіоналізму зумовлений зростанням рівня складності виробничих завдань. Швидкість пристосування до нових умов і вимог виробництва є основою для досягнення і розвитку професіоналізму працівника широкого профілю. У ньому виявляється гнучкість навичок, що забезпечує регулювання та перебудову всієї діяльності. Навички працівника при цьому змінюються залежно від змін і умов виробництва, структури трудового процесу, ступеня складності його частин. Фахівець із високим рівнем професіоналізму адекватно реагує на виробничі ситуації, вирішує поточні завдання з метою максимального наближення параметрів робочих процесів до оптимальних. Таким чином, визнаючи пріоритетність швидкого пристосування до нових умов, можна гово-

рити про ефективність і продуктивність кінцевого результату.

Науково-педагогічний працівник є не тільки вчений, а й особистість, яка характеризується такими основними рисами як: стійкість і мінливість (у діалектичній єдності), цілісність та активність, адаптивність, свідомість (самосвідомість), саморегуляція, здатність до рефлексії. Отже, з огляду на це важливо зауважити, що особистість розглядається у постійному русі, розвитку. Передумовою й результатом здійснення розвитку особистості є потреби. Рушійною силою є суперечність між буттям наявним і бажаним, яке в психологічному плані є внутрішньою суперечністю між зростаючими потребами та реальними можливостями їх задовольнити. Розвиток – це процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. Словник визначає розвиток як необоротну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів [4]. Здатність до розвитку становить одне із загальних властивостей матерії та свідомості. Істотною характеристикою процесів розвитку становить час: по-перше, будь-який розвиток здійснюється в реальному часі, по-друге, тільки час виявляє спрямованість розвитку. Таке тлумачення поняття «розвиток» є повнішим і виявляє сутнісні характеристики саме процесу розвитку, який повинен мати не тільки циклічну системну основу, а й спрямованість дій у часі. З огляду на це, наведемо ще одне визначення, яке близьке до того розуміння поняття «розвиток».

Так, Г. Єльнікова у концепції спрямованої самоорганізації, розвиток розуміє як «весь процес змін сталого стану системи у просторі й часі. Це спрямований процес кількісних і якісних змін у структурі матеріальних об'єктів» [1]. Дослідниця зазначає, що розвиток для кожної системи унікальний, свій і в умовах свідомого управління процес розвитку потребує супроводжувального відстеження для попередження перетворення утворювальної сили у руйнівну [1].

На нашу думку, у визначенні розвитку особистості та управлінні розвитком особистості не менш важливу роль відіграють фази розвитку особистості (перша – формування особистості та накопичення потенціалу продуктивної сили; друга – розвиток особистості у трудовій діяльності та реалізація потенціалу продуктивної сили; третя – подальший розвиток за рахунок вільного часу та відродження продуктивної сили). З такої позиції у цих періодах власне і відбувається самореалізація особистості через задоволення її потреб. У цьому разі вся система управління громадським суспільством починає формуватися «знизу» «вгору», від особистості – до суспільства і власних інститутів з урахуванням того, що управління суспільством організоване в трьох взаємозалежних сферах – політичній, економічній і культур-

ній. Вони і є об'єктами антропосоціального управління суспільством через організації, де люди й здійснюють соціально-політичний, соціально-економічний і соціально-культурний менеджмент. З огляду на зазначене вище, необхідно наголосити на антропосоціальному підході, основою якого єколюдиноцентризм в управлінні розвитком особистості [2].

Отже, розвиток особистості відбувається на основі антропосоціального підходу.

Саморозвиток може здійснюватися швидше, коли в людини виникає в цьому потреба. Суспільство надає певні умови для розвитку особистості.

Якщо розглядати професійний розвиток та саморозвиток науково-педагогічного працівника, то він пов'язаний із постійним порівнянням себе, своїх досягнень із визначеним еталоном, на який він рівняється. Отже, кожна людина прагне досягти найвищого для себе професійного рівня – професіоналізму.

Професіоналізм як інтегральна психологічна характеристика людини праці має складну ієрархічну структуру. У цій структурі різні рівні виконують різні функції. Так, особистість професіонала відповідає за ціннісні орієнтації, ідеали, менталітет, етичні норми у професії. Суб'єкт професійної діяльності в більшості забезпечує операційну сторону активності людини – усвідомлення, регуляцію, координацію, перетворення діяльності та її ланок у відповідності до ідеалів і мотивів особистості. Особистості кваліфікованого спеціаліста регулюють той рівень професіоналізму, який необхідний суспільству в цій професії та на цьому робочому місці. Характеристики акме-орієнтованої людини надають праці риси процесу безмежного збагачення та поглиблення з ненасичуваною мотивацією самовдосконалення та зростання вкладу індивідуального професійного розвитку у суспільний прогрес.

На наш погляд, зазначені нижче компоненти професіоналізму у контексті професійного розвитку науково-педагогічних працівників найбільш описують професійні якості викладача, а саме: визначення рівня професійної підготовки, самоосвітня діяльність, придатність до виконання професійних функцій, професійна майстерність, професійна рефлексія, професійна співпраця (взаємодія), професійна творчість, розвиток особистості та мотиваційний аспект.

До поняття «професійний розвиток» зараховані не лише зовнішні фактори впливу, а й внутрішні резерви людини. Педагога розглядають як активного учасника і суб'єкта власного розвитку.

Професійний розвиток – це неперервний процес оволодіння особистістю новими професійними якостями, що супроводжуються змінами на вищому рівні. Зміни є ознакою розвитку. Беручи до уваги зазначене вище, професійний розвиток науково-педагогічного

працівника розуміємо як спрямований процес підвищення професійної компетентності та кваліфікації особистості, яка здатна до саморозвитку та самореалізації.

Говорячи про кінцевий результат освітньої діяльності, треба приділити увагу якості надання освітніх послуг, що вважається безумовним критерієм продуктивності праці науково-педагогічного працівника. Якість вищої освіти визначена Законом України «Про вищу освіту» як сукупність якостей особи з вищою освітою, що відображає її професійну компетентність, ціннісну орієнтацію, соціальну спрямованість й обумовлює здатність задовольняти як особисті духовні і матеріальні потреби, так і потреби суспільства; а якість освітньої діяльності окреслено як сукупність характеристик системи вищої освіти та її складників, що визначає її здатність задовольняти встановлені і передбачені потреби окремої особи або (та) суспільства [3]. Якість освітньої діяльності пов'язана з її продуктивністю. Сучасні підходи до тлумачення продуктивності педагогічної діяльності наголошують на виборі, створенні, модернізації системи цілеспрямованих впливів педагога-професіонала на студентів не тільки з метою їхнього виховання, освіти, розвитку, а й формування в них готовності до подальшого саморозвитку і самовдосконалення. Науково-педагогічний працівник, плануючи, організовуючи, мотивуючи і контролюючи хід освітнього процесу, спрямовує свою науково-педагогічну діяльність на управління діяльністю іншої людини – студента. Таким чином, якщо їхні цілі взаємоузгоджуються і спрямовані на спільний кінцевий результат, відбувається адаптивне управління розвитком як студента, так і науково-педагогічного працівника, що значно впливає на продуктивність освітнього процесу.

Підґрунтям професійного розвитку науково-педагогічних працівників є теорія адаптивного управління, оскільки 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].

Основними концепціями, що мають практичну реалізацію теорії адаптивного управління у сфері вищої освіти, можна визначити такі: концепція спрямованої самоорганізації, концепція сталого розвитку та концепція інформаційного суспільства, тому ці концепції є основою адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників.

Теорія адаптивного управління, за Г. Єльніковою, містить як обов'язковий компонент освітній моніторинг, який застосовується для встановлення зовнішнього і внутрішнього (рефлексія) зворотного зв'язку. Сучасні інноваційні технології пропонують коучинг – новітній засіб для активізації рефлексивного зворотного зв'яз-

ку. Адаптивне управління здійснюється не тільки за допомогою моніторингових, а й коучингових процедур, які стимулюють спрямовану самоорганізацію. Як зазначалося, адаптивне управління погоджує зовнішнє управління та самоуправління, спрямовуючи процеси за природним шляхом здійснення. Тому механізмами такого здійснення визначаємо інтегровану взаємодію освітнього моніторингу та освітнього коучингу [1].

Освітній моніторинг був обґрунтований і апробований в освітянській сфері. Технологія містить спеціальні етапи, способи і засоби реалізації управлінського процесу, які забезпечують наскрізність мети, взаємоадаптацію суб'єктів управління і сприяють «включенню» механізмів саморозвитку. Інструментарієм для спостереження є базові кваліметричні моделі діяльності суб'єктів управління на всіх рівнях організації освіти. Ці моделі враховують вектор активності, або пріоритетні напрями діяльності (пріоритети людини, яка діє). Підсумком є свідоме спрямування власних дій на: заданий результат, пред'явлений у вигляді моделі відповідної діяльності; та на задані пріоритети, що мають вигляд коефіцієнтів вагомості факторів і критеріїв цієї моделі. Таким чином, модель є еталоном діяльності, з яким суб'єкт управління себе порівнює, тобто це – зовнішній подразник, який призводить до дії завдяки постійному порівнянню себе з еталоном щодо намагання бути кращим.

Коучинг – технологія спрямованої самоорганізації, яка є основою адаптивного управління. Він сфокусований на внутрішнє усвідомлення виконання дії людиною, яка сама несе відповідальність за її виконання. Тобто коучинг є внутрішнім подразником, який спричиняє внутрішню необхідність людини професійно розвиватися. Коучинг відбувається за бажанням самої людини, коли вона готова до змін, і на це її підштовхує зовнішній подразник – моніторинг, який дає розуміння людині, що вона не відповідає еталону і їй необхідні зміни. Природне прагнення до вищих результатів і зовнішня мотивація у колективі надають поштовх до необхідності змін. Тоді і є у нагоді коучинг, який є результативною технологією професійного розвитку людини. Коучинг є ефективним у використанні на етапі узгодження цілей. Саме цей процес не мав технологію і не був описаний у контексті адаптивного управління. На нашу думку, використання коучингу у процесі узгодження цілей при адаптивному управлінні надасть розуміння, як саме цей процес відбувається, внесе чіткість у цей процес, що буде спонукати керівників і викладачів до його застосування.

У процесі поетапного застосування коучингу як методу комунікацій відбувається розвиток. Для коучингу характерно непряме керівництво, а відмова від частини контролюючих функцій на користь впливу і підтримки керівника.

Коуч досягає прогресу за допомогою спеціальної техніки бесід, запитань, інтерв'ю, постановки завдань. Завдання коучингу – спираючись на збудовану в організації загальну систему мотивації викладачів, перейти на індивідуальний рівень, на рівень окремої особистості.

У будь-якій діяльності важливо мати спосіб оцінки інших, рівних (колег), підлеглих і навіть керівників, але самооцінка – найпродуктивніша форма оцінювання. Рейтинги майстерності та якостей, що встановлюються іншими і для інших, найкраще підходять для зворотного зв'язку, ніж для суджень про істинність. Самооцінка дозволяє уникнути негативного ефекту критицизму і підтримує відповідальність у тих ситуаціях, де вона необхідна для ефективних дій і самовдосконалення. Для самооцінювання доцільно використовувати кваліметричні моделі, про які буде зазначено нижче.

У процесі формування основних професійних компетенцій науково-педагогічного працівника із залученням коучингових процедур важливий зворотний зв'язок, метою якого є постійне спостереження процесу діяльності науково-педагогічного працівника для якісного формування тих чи інших якостей його діяльності. Моніторинг якнайкраще підходить для таких цілей. Моніторингові дослідження є надійним інструментом аналізу різноманітних аспектів освітнього процесу. Моніторинг входить до алгоритму адаптивного управління, тобто він виконує певну технологічну функцію щодо відстеження процесу змін і результатів.

До системи моніторингу якості формування професійних компетенцій викладача входять такі елементи: встановлення стандарту та операціоналізація визначення стандартів; вироблення критерію, за яким можна судити про досягнення стандартів; збір даних та оцінка результатів і дій щодо вживання відповідних заходів,

оцінювання результатів ужитих заходів відповідно до стандартів. Моніторинг діяльності – це процес неперервної оцінки програми з точки зору цілей і діяльності, який передбачає акцентування уваги на системі оцінювання, що дозволяє виміряти якісні витрати певного виду діяльності [1].

Процес моніторингу складається з таких етапів: визначення цілей (що необхідно досягти); вимірювання результативності реалізації програми (чому все відбувається таким чином і що може відбутися далі); корекція програми (що може бути змінено).

Для організації ефективного самоуправління своєї діяльності мають бути закладені параметри в модель, за якими можна відстежувати хід професійного розвитку науково-педагогічного працівника. Запропонована нами модель професійного розвитку науково-педагогічного працівника віддзеркалює неперервність дій щодо вдосконалення викладачем своїх професійних потреб. Саме технології коучингу дають змогу викладачам самостійно обирати шляхи вдосконалення своєї професійної діяльності за запропонованою моделлю, де на кожному етапі викладач узгоджує свої дії із зовнішніми та внутрішніми факторами. У свою чергу, це допомагає окреслити мету і спрямувати її на кінцевий результат. На кожному етапі професійного розвитку, параметри якого визначені в моделі, відбуваються моніторингові або самомоніторингові кроки для коригування поточних дій, що спрямовані на кінцевий результат.

Для більшої наочності подаємо фрагмент кваліметричної моделі професійного розвитку науково-педагогічних працівників (табл. 1) [1]:

Таблиця 1.

**Кваліметрична модель професійного розвитку науково-педагогічних працівників (фрагмент)**

Фактор – Ф	вагомість – m	змістові критерії	вагомість – v	коефіцієнт відповідності – k	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
5. Науково-педагогічна діяльність	0,20	21. Навчальна діяльність	0,30	K21		0,00	0,00
		22. Навчально-методична діяльність	0,20	K22		0,00	
		23. Наукова діяльність		K23		0,00	
		24. Організаційна діяльність		K24		0,00	
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	1,00						0,00

Із метою визначення рівня ефективності впливу складників моделі у графі «Значення коефіцієнта відповідності» необхідно проставити ступінь його вияв-

лення за такою шкалою: 0,00 – критерій фактично не має виявлення; 0,25 – критерій має незначне виявлення; 0,50 – критерій виявляється в межах 40% – 60% вимог;

0,75 – критерій виявляється в межах 61% – 75% вимог; 1,00 – критерій виявляється в межах 76% – 100% вимог.

Така кваліметрична модель може використовуватися як самим викладачем, так і керівником, хоча визначені результати діяльності носитимуть суб'єктивний характер. Результати об'єктивізуються у разі залучення експертної групи до оцінювання.

Розроблена кваліметрична модель професійного розвитку науково-педагогічних працівників дозволяє визначити рівень розвитку того чи іншого чинника професійної діяльності науково-педагогічного працівника, що полегшує роботу керівникові та дає можливість самому науково-педагогічному працівнику побачити прогалини у роботі та визначити вектори подальшої роботи. За допомогою кваліметрії та із залученням експертів прозора та об'єктивно встановлюється індивідуальний професійний розвиток кожного науково-педагогічного працівника. Кваліметрична модель вказує шляхи вдосконалення викладацької майстерності, наукового та навчально-методичного рівня педагога.

**Висновки з даного дослідження.** У такому разі можна говорити про різні рівні самоорганізації науково-педагогічних працівників щодо спрямування своїх дій. Чим більше науково-педагогічний працівник управляє своєю діяльністю за моделлю професійного розвитку через коуч-сесії, тим вища його самоорганізація, що спрямована на кінцевий результат.

За допомогою коуч-сесій був відчутний значний стрибок у розвитку науково-педагогічних працівників експериментальних груп порівняно з контрольними.

Зауважимо, що для розроблення програм і методики технології коучингу для початку треба уточнити види коучингу, класифікувати їх за різними підставами, визначити умови та обмеження застосування коучингу в залежності від тих чи інших обставин або специфічних особливостей суб'єкта / об'єкта коучингу.

За режимом проведення коучинг було розподілено на: особисто-дистанційний (очно-заочний) коучинг (тут принципово важливо визначити ті завдання / ситуації, що вимагають особистої участі коуча, оскільки це є невідмінною умовою отримання планованого результату); «зовнішній» коучинг (коли керівництву необхідно провести будь-які зміни в організації, що завжди викликає неприйняття у досить великої частини колективу. Коучинг дозволяє цей опір мінімізувати і, відповідно, провести зміни максимально ефективно та з найменшими втратами); «внутрішній» коучинг (організований процес спілкування коуч-керівника з викладачами. Науково-педагогічні працівники починають повністю усвідомлювати існуючі реалії, їхні «плюси» і «мінуси», причому не тільки реалії зовнішнього світу, а й внутрішнього світу самої людини, на цій основі підлеглі вибирають максимально ефективні шляхи вирішення поставлених

перед ними завдань і, таким чином, беруть на себе відповідальність за якісне їхнє виконання) [1].

Запропоновані принципи коучингу дозволили скорегувати діяльність коучів у межах обраної стратегії поведінки і цілеспрямовувати їхні щоденні дії. Коучинг як стиль менеджменту передбачає взаємодію між керівником і викладачами, що призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації педагога, підвищення особистої відповідальності.

Кваліметричні методи обчислювання дають математичний опис професійному розвитку науково-педагогічних працівників, що об'єктивізує роботу кафедри в цілому та надає переваги тим, хто зацікавлений у подальшому розвитку. Звідси з'являється висока працездатність, удосконалена комунікативність, покращені взаємини, підвищення результатів праці, визнання колегами, керівниками, студентами, підвищення рівня навченості студентів.

Таким чином, використання коучингово-моніторингової технології дозволяє ефективно управляти професійним розвитком науково-педагогічних працівників. У процесі використання коучингових процедур науково-педагогічні працівники досягли значних успіхів у роботі, про що свідчать їхні звіти та звіти експертної комісії щодо оцінки професійного розвитку науково-педагогічного працівника. Моніторингові та самомоніторингові процедури надавали своєчасний та ефективний зворотний зв'язок як керівникові, так і педагогічному працівнику.

**Перспективи подальших розвідок.** Коучингово-моніторингові технології є перспективними з погляду їхнього застосування не тільки серед викладачів закладів вищої освіти, а й серед працівників різних освітанських рівнів.

## Список використаних джерел

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін. ; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
2. Дмитренко Г. А. Стратегія збільшення соціального капіталу в Україні. *Науковий вісник УМО. Серія : Економіка та управління*. 2016. Вип 2. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo\\_2016\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_6).
3. Закон України «Про вищу освіту». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
4. Словник основних філософських термінів. URL : [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KOMPLEKS/KURS\\_1/kurs/5/109.htm](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KOMPLEKS/KURS_1/kurs/5/109.htm)

## References

1. Yelnykova, H. V. (Ed.). (2017). *Adaptyvne upravlinnia: mizhhaluzevi zv'язky, naukovo-prykladnyi aspekt*. Kharkiv: Machulin [in Ukrainian].
2. Dmytrenko, H. A. (2016). *Stratehiia zbilshennia sotsialnoho kapitalu v Ukraini. Naukovyi visnyk UMO. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, 2. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo\\_2016\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_6).
3. *Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu»*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
4. *Slovnnyk osnovnykh filosofskykh terminiv*. Retrieved from [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KOMPLEKS/KURS\\_1/kurs/5/109.htm](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KOMPLEKS/KURS_1/kurs/5/109.htm)

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 08.10.2019

**Боровая Татьяна.** Развитие профессионализма у научно-педагогических работников через коучингово-мониторинговую технологию адаптивного управления.

Ⓐ Раскрыты понятия развития, профессионального развития, профессионализма и их связь с адаптивным управлением профессионального развития научно-педагогических работников. Определены основные критерии профессионального развития научно-педагогических работников, проанализированы технологии, в частности, коучингово-мониторинговая, которая является эффективной в современных условиях развития общества. Рассмотрена квалиметрическая модель профессионального развития научно-педагогических работников и описаны результаты по применению коучингово-мониторинговой технологии профессионального развития научно-педагогических работников.

**Ключевые слова:** развитие; профессионализм; профессиональное развитие; научно-педагогический работник; коучингово-мониторинговая технология; адаптивное управление

**Borova Tetiana.** Academic Staff Professional Development via Coaching and Monitoring Technology of Adaptive Management.

Ⓐ This paper is about concepts of development, professional development, professionalism and their relationship with the adaptive management of professional development of scientific and pedagogical staff. Author identifies the main criteria for the professional development of scientific and pedagogical staff, analyzes technology of coaching and monitoring as an effective one under conditions of society development. The qualimetric model of the professional development of scientific and pedagogical staff is considered and the results on the use of coaching and monitoring technology for their professional development are described.

**Key words:** development; proficiency; professional development; academic staff; coaching and monitoring technology; adaptive management

**Борова Тетяна Анатоліївна,** доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

**E-mail:** [borovat71@gmail.com](mailto:borovat71@gmail.com)