

## ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ПЕРШОГО РІВНЯ АКРЕДИТАЦІЇ

*У статті розкрито теоретичні передумови розвитку адаптивного управління загальною середньою освітою та його використання в управлінні вищими навчальними закладами першого рівня акредитації.*

*Ключові слова: адаптивне управління, вищий навчальний заклад першого рівня акредитації*

*This article exposes theoretical pre-conditions of development of secondary schools adaptive management in the management of higher educational establishments of the first level of accreditation.*

*Key words: adaptive management, higher educational establishments of the first level of accreditation*

*Данная статья раскрывает теоретические предпосылки развития адаптивного управления общим средним образованием и его применения в управлении высшими учебными заведениями первого уровня аккредитации.*

*Ключевые слова: адаптивное управление, высшее учебное заведение первого уровня аккредитации*

**Проблема** переходу України до нової соціально-економічної структури характеризується реформуванням усіх сфер життя суспільства, зміною характеру комунікативних зв'язків, інтеграцією країни в міжнародний простір.

Утвердження суверенної держави **вимагає науково обґрунтованих підходів до розвитку системи вищої освіти** в умовах докорінних змін соціально-економічних і політичних відносин, культурного та державного відродження. Шляхи докорінного реформування визначені Державною національною програмою "Освіта" (Україна ХХІ століття) [5], Законами України "Про освіту" [10], "Про вищу освіту" [9], Національною доктриною розвитку освіти України та Болонською декларацією, спрямованою на створення єдиного

європейського освітнього та наукового простору вищої освіти.

Атмосфера переосмислення життя в Україні супроводжується **новим педагогічним баченням процесів виховання і самовиховання для розвитку творчої, конкурентоздатної особистості**. Змінюються акценти в освіті, принципи її організації. Освіта і виховання спрямовуються на задоволення освітніх потреб громадян, поступово переорієнтовуються на особистість учня. Це примушує змінювати підходи, методи, стилі взаємодії в системі "керівник-виконавець" в усіх сферах діяльності та поступово перетворювати жорстке автократичне управління на мобільне, гнучке.

Національна доктрина розвитку освіти України спрямовує діяльність освітян на **пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою**, яке має стверджуватися як державно-громадське й орієнтувати освітні процеси не на відтворення, а на розвиток [16].

**Болонська декларація узгоджує спільні вимоги**, критерії та стандарти національних систем вищої освіти з метою впровадження наступних характеристик: освітніх ступенів та кваліфікацій, які можна порівняти між собою; показників навчального навантаження студентів (кредити), які дадуть змогу продовжувати навчання в інших країнах; систем розвитку мобільності студентів і викладачів у навчальній, культурній, соціальній та економічній сферах; контролю якості освіти, яку можна легко порівняти; систем заохочення для забезпечення привабливості європейської зони вищої освіти та забезпечення працевлаштування випускників на всій території Європи [12].

Саме тому діяльність вищих навчальних закладів І р.а. має бути спрямована не тільки на випуск освіченого та інформованого виконавця, готового для роботи у певній соціальній ніші за стабільним алгоритмом дій, а на формування особистості, яка може вільно здобувати та опрацьовувати інформацію, оволодівати навичками ділового спілкування, орієнтуватися в наявній ситуації, самостійно приймати рішення, мати проєктивне мислення, здатність до самоорганізації та саморозвитку в умовах, що швидко змінюються.

**Вирішенню цих завдань** може сприяти адаптивне управління, яке виникло за потреби спрямованої самоорганізації людини, що забезпечує її усвідомлений цілеорієнтований саморозвиток з використанням природного механізму. Адаптивне управління може бути спеціально організованим на основі створення, підтримки та розширення умов для саморозвитку об'єктів управління в межах установлених спільно із суб'єктом та усвідомлених вимог, проте завжди виникає довільно на будь-якому перехідному етапі як об'єктивна потреба, що поєднує еволюційний та революційний шляхи розвитку [7].

Застосування такого підходу в управлінні ВНЗ І р.а. має змінити на краще, як навчально-виховний процес, так і всі сфери діяльності закладу.

Нині технології адаптивного управління частіше застосовуються в сфері загальної середньої освіти, для якої вони найбільш розроблені. Наукові роботи вітчизняної вченої Г.В.Єльнікової [7] та російського науковця П.І.Третьякова [20] присвячені методології, теорії та технології адаптивного управління соціально-педагогічними системами. Про необхідність застосування адаптивного менеджменту зазначено в роботах американських науковців М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі [14], російського автора А.М.Моїсеєва [15].

В Україні створена наукова школа адаптивного управління. Українські дослідники, розвиваючи теорію адаптивного управління, розкривають його можливості в регулюванні навчальної діяльності учнів (Т.А.Борова [1]), учителя (О.М.Касьянова [11]), управлінні навчальним процесом (Г.А.Полякова [19]), загальноосвітнім навчальним закладом (В.Е.Лунячек [13]), управлінні загальною середньою освітою в регіоні (В.Ф.Петров [17]). Адаптивне управління складає методологічну основу для розвитку державно-громадського управління в закладах та установах загальної середньої освіти (В.А.Грабовський [3]).

Використання адаптивного управління в педагогічній практиці зв'язано з розробкою і застосуванням критеріальної бази оцінки освітньої діяльності, як учасників навчального процесу, так і самого навчального закладу. Праці Г.А.Дмитренка [6], Г.В.Єльнікової [7], А.І.Підласого [18], Л.І.Даниленко [4],

О.І.Зайченко [8] визначають саме такі критерії.

У своїх роботах науковці розглядають концепцію адаптивного управління, його технологію у відповідності з предметом дослідження та досвід використання в педагогічній практиці. На сьогодні розроблені кваліметричні факторно-критеріальні моделі діяльності практично всіх категорій педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів, які використовуються в моніторингу якості освіти. Такі ж моделі розроблені для атестації шкіл, оцінки діяльності районних (міських) відділів (управлінь) освіти, перспективного регулювання розвитку освіти в регіоні тощо. Факторно-критеріальні моделі спроектовані в контексті кваліметричного підходу і створюють своєрідну інструментальну систему освітнього моніторингу як провідної функції адаптивного управління.

Проте, можливості адаптивного управління загальною середньою освітою можна поширити на діяльність інших навчальних закладів, у т.ч. на вищі навчальні заклади I рівня акредитації.

Нажаль, наукові роботи, які б розкривали основи управління ВНЗ I р.а. на кваліметричних засадах, в літературних джерелах практично відсутні. На розгляд зазначених питань і спрямована ця стаття, *що складає її мету*.

У працях Г.В.Єльнікової поява адаптивного управління пов'язується з необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин. За думкою авторки, ці ситуації активізують комунікативні стосунки і змінюють внутрішні механізми управлінського процесу. Управління стає гнучким й динамічним, враховуючим потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується в спільній меті. Для задоволення власних потреб учасники управлінського процесу поєднують зусилля, необхідно спрямовуючи свої дії на досягнення спільної мети. Таке управління має адаптивні засади, тому отримало назву адаптивного. Дослідниця розкриває дефініцію адаптивного управління як *"процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним*

*визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення"* [7, с. 208 ]. Розвиток засад адаптивного управління вона бачить в еволюційному розвитку менеджменту соціально-економічних систем, виділяючи системно-ситуаційний підхід, який потребує гнучкості та адаптації до постійних змін оточення.

Російські вчені П.І.Третяков, С.М.Мітін, Н.М.Бояринцева також розглядають появу адаптивного управління як вимогу часу. В еволюції менеджменту вони виділяють школу людських відносин, що створила підґрунтя для зародження й розвитку його (менеджменту) соціальної філософії. Один з провідних принципів цієї філософії наголошує на тому, що жорстка ієрархія підпорядкованості й бюрократична організація несумісні з природою людини та його свободою. Тому подальший розвиток засад адаптивного управління вони пов'язують також із системно-ситуаційним підходом та появою нової парадигми управління, що наголошує на необхідності стратегічно-цільового підходу з використанням адаптивних управлінських структур. Під адаптивним управлінням вони розуміють *цільспрямований, психозберігаючий, ресурсозабезпечений процес взаємодії керуючої та керованої підсистем щодо досягнення планованого результату з врахуванням їх індивідуальних можливостей та середовища* [20, с. 12 ].

У своїй дисертаційній роботі Г.А.Полякова виділяє три періоди становлення та розвитку адаптивного управління. Перший період вона зв'язує з алгоритмізацією управління в 70-х роках ХХ ст., коли адаптивність управління була спрямована на процеси пристосування до індивідуальних особливостей розвитку здібностей учнів. Проте, переважне значення тут приділялося технологізації процесу управління, а не особистісному фактору в управлінні.

Подальший розвиток засад адаптивного управління, за думкою дослідниці, відбувався у 80-90 роки минулого століття. Теорія управління в цей період збагачується знаннями соціології та психології щодо суб'єктно-об'єктних стосунків, що уможливорює вивчення не тільки технологічних процесів управління, а й особливості взаємодії учасників освітнього процесу

(адміністрації, вчителів, учнів, батьків тощо). Теорія управління соціально-педагогічними системами розвивається у бік демократизації та колективності в управлінських процесах.

Третій період розвитку адаптивного управління авторка визначає як період психологізації. Це обумовлено поверненням уваги до адаптивних систем освіти, спрямованих на пристосування системи навчального процесу до індивідуальних здібностей та особливостей розвитку учнів, але з урахуванням умов нестабільності зовнішнього середовища та її внутрішніх процесів. Специфікою адаптивних систем освіти та управління ними є розгляд таких процесів, як мотивація, стимулювання, соціальна адаптація, взаємодія, самоуправління.

Навіть поверховий аналіз витоків адаптивного управління впевнює в його спрямованості на розвиток гуманістичних початків управлінського процесу, у центрі якого знаходяться людські стосунки, взаємоузгодженість праці, саморегуляція та самоорганізація його учасників.

Отже, особливістю адаптивного управління є активізація природних сил і механізмів розвитку людини. Воно сполучає зовнішнє управління й самоуправління, спрямовуючи процеси за природним шляхом здійснення. При цьому, сполучення функцій управління й самоуправління здійснюється вже на першому етапі розвитку системи. Надалі впливи тільки спрямовують дії по шляху самоуправління.

Механізмом адаптивного управління є освітній моніторинг. Для його організації та здійснення розробляються спеціальний інструментарій у вигляді факторно-критеріальних моделей діяльності учасників освітнього процесу та освітнього закладу в цілому [7].

Розробка інструментарію з кваліметричних позицій ("квалі" – якість, "метрію" – міряю) дозволяє кількісно описати якість роботи будь-якого об'єкта управління. Сутність такого підходу полягає у виробленні оперативної інформації про учасників освітнього процесу, зміст їх діяльності та можливий кінцевий результат функціонування навчального закладу в

цілому. Основний метод кваліметрії – експертний (групових експертних оцінок – метод Дельфі). Розроблені для такої моделі фактори й критерії виконують роль еталону та слугують основою саморегуляції діяльності доки не будуть зміненими у відповідності із зміною ситуації, вимог, загальних стандартів тощо.

*Таким чином*, для здійснення адаптивного управління у ВНЗ І р.а. необхідно створити відповідну критеріальну систему для відстеження динаміки розвитку професійної діяльності педагогів, керівників, самого навчального закладу. Це складає наступні завдання дослідження щодо створення гнучкого механізму управління вищим навчальним закладом І р.а.

### Література

1. Борова Т.В. Самокорекція процесу засвоєння знань учнями основної школи / Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 /Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти АПН України. – К., 2001. – 20 с.
2. Гаєвський Б.А. Основи науки управління : Навч. посібник. – К.: МАУП, 1997. – 112 с.
3. Грабовський В.А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні: Дис. ... канд. наук з держ. управління: 25.00.02. – К, 2006. – 233 с.
4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К.: Логос, 1998. – 140 с.
5. Державна національна програма “Освіта” Україна ХХІ століття. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 1993 р. №896. – К.: Райдуга, 1994. – 61 с.
6. Дмитренко Г.А., Олійник В.В., Ануфрієва О.Л. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів: Навч.-метод. посібник. – К.: УПКККО, 1996. – 84 с.
7. Єльнікова Г.В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. – К., 2005. – 641 с.
8. Зайченко О.І. Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 /Інститут педагогіки АПН України. – К., 1998. – 21 с.
9. Закон України „Про вищу освіту” № 2984–III від 17.01.2002 / Законодавство України про освіту. Збірник законів. – К.: Парламентське вид-во, 2002. – С.112-155.
10. Закон України “Про освіту”, прийнятий Верховною Радою України 23 березня 1996 року. – К.: Генеза, 1996. – 36 с.
11. Касьянова О.М. Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 /ЦППО АПН України. – К., 2000. – 18 с.
12. Кравченко П.А. Болонський процес та модернізація системи вищої освіти в Україні // Пост Методика. – 2004. – № 4 (56). – С. 18-21.
13. Лунячек В.Е. Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп’ютерних технологій /Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 /ЦППО АПН України. – К., 2002. – 20 с.

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
15. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть. – М.: Сентябрь, 2001. – 160 с.
16. Національна доктрина розвитку освіти України //Освіта України №33 від 23 квітня 2002 р. – С. 4-6.
17. Петров В.Ф. Інформаційне забезпечення управління загальною середньою освітою в регіоні /Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 /ЦППО АПН України, 2004. – 20 с.
18. Підласий А.І. Педагогічні умови створення та застосування діагностичних експертних систем: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01: 04.00.04. – Черкаси, 1995. – 190 с.
19. Полякова Г.В. Адаптивне управління навчальним процесом в умовах загальноосвітнього комплексу: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 /ЦППО АПН України. – К., 2003. – 20 с.
20. Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. Адаптивное управление педагогическими системами: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений /Под ред. П.И.Третьякова. – М.: Центр “Академия”, 2003. – 368 с.
21. Шамова Т.И., Давиденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. – М.: Центр “Педагогический поиск”, 2001. – 384 с.