

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА

**Анотація.** У статті розкриваються сутнісна характеристика та еволюція поняття «адаптивне управління».

**Ключові слова:** адаптивне управління, адаптивна освітня система, адаптивне керівництво, закономірності й принципи адаптивного управління.

**Аннотация.** В статье раскрываются сущностная характеристика и эволюция понятия «адаптивное управление».

**Ключевые слова:** адаптивное управление, адаптивная образовательная система, адаптивное руководство, закономерности и принципы адаптивного управления.

**Annotation.** The question of evolution, concept and essence description of adaptive control open up in the article.

**Keywords:** adaptive control, adaptive educational system, adaptive guidance, conformities to law and principles of adaptive control.

**Актуальність.** Управління є обов'язковою частиною будь-якої спільної праці або суспільної взаємодії й належить до найдавніших винаходів людства. Управління почало розвиватися з появою й розвитком державної влади.

Управління належить до найбільш загальних понять і одержує своє конкретне вираження лише відносно тієї чи іншої галузі знань або сфери виробництва. Чим більш складний і динамічний об'єкт, тим більше він потребує управління, тим глибше треба знати закономірності його розвитку. За наявності зовнішніх і внутрішніх впливів динамічна система може переходити з одного стану в інший, що може привести до подальшого розвитку або руйнування.

У науковій літературі поняття «управління» визначається як цілеспрямований вплив на об'єкт для приведення його в заданий стан.

Управління може здійснюватися в різних системах: людина-людина, людина-машина, людина-природа.

Ми будемо розглядати управління в системі людина-людина. Останнім часом в теорії управління виокремився такий його різновид як адаптивне управління, що має гнучкий характер.

**Метою** даної статті є розгляд питання еволюції, поняття й сутнісної характеристики адаптивного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Витоки адаптивного управління починаються з часів появи й застосування управлінських впливів для регулювання взаємовідносин людей. Дійсно, воля громади у первісному суспільстві була спрямована на зрівняльний розподіл продукту праці серед членів громади незалежно від участі кожного з них. Пізніше поступово розвивається трудовий спосіб розподілу, що можна розглядати як прояв ознаки адаптивного управління.

Важливими наслідками розвитку горизонтальних пластів управління у феодальному суспільстві була можливість васалів обирати сеньйора для укладення феодальної угоди, яка наказувала васалу служити сеньйору, а феодал мав за це виявляти заступництво васалу.

Капіталістична формація сприяла накопиченню капіталу для утримання таких соціальних сфер, як освіта, культура, наука тощо. Саме в цей час зароджується наука управління, засновником якої по праву вважають Ф. Тейлора. Він не тільки розробив наукові принципи управління, а й створив основу наукової організації праці робітників. Він цікавився стосунками керівника й підлеглих, які він вважав важливим фактором для збільшення прибутку. Таким чином, досягаючи економічної мети, Ф. Тейлор одночасно сприяв розвитку адаптивних ознак управління.

Важливою віхою в розвитку адаптивних засад управління були здобутки школи людських відносин американського соціолога і психолога Е. Мейо. Він запропонував розглядати будь-яку організацію як певну соціальну систему, що має інтегровану соціальну структуру.

Таким чином, Е. Мейо виявив нову управлінську функцію, яка стосувалася людського фактору й стала іменуватися «управління персоналом». З розвитком цієї школи пов'язані також імена Мері Паркер Фоллет (США, визначила управління як виконання робіт за допомогою інших осіб, роль особистості в ефективності виробництва) [9], Дугласа Мак-Грегора (теорія „Х” та „У” – різні уявлення керівників про ставлення виконавців до праці), Ф. Герцберга (теорія мотиваційної гігієни), Р. Лайкерта (теорія організаційних модельних систем), С. Арджиріса (теорія групового навчання), А. Маслоу (теорія ієрархії потреб) ) [3], Р. Блейка, Дж. Мутона (баланс між виробничими й соціальними потребами).

Наукові дослідження школи людських відносин, що розвивалася на тлі розвитку поведінкових наук, створили наукове підґрунтя для виділення адаптивного управління в окремий різновид.

Науковці по-різному розглядають еволюцію адаптивного управління соціальними системами. Так О. Мойсеев вважає адаптивність природною якістю управління. Поруч із адаптивністю він виділяє такі характеристики управління, як релевантність, цінність, цілеспрямованість, активність, превентивність, прогностичність, інтеграція, консолідація, мотиваційність, демократичність, партисипативність, гуманність, людяність, особистісна орієнтованість. На думку вченого, можна моделювати проявлення різних характеристик управління в залежності від потреб організації [5, с. 95–97].

Г. Полякова виділяє три періоди становлення й 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.

Подальший розвиток засад адаптивного управління, на думку дослідниці, відбувався у 80-90 роки минулого століття. Теорія управління в цей період збагачується знаннями соціології й психології щодо суб'єктно-об'єктних відносин, що уможливило вивчення не тільки технології управління, а й особливості взаємодії учасників освітнього процесу.

Третій період розвитку адаптивного управління авторка визначає як період психологізації. Специфікою адаптивних систем освіти й управління ними є розгляд таких процесів, як мотивація, стимулювання, соціальна адаптація, взаємодія, самоуправління [ 7, с. 7].

Російськими практиками і вченими (Т.Давиденко, Н.Капустінін, Т. Шамовою, Є.Ямбургом) розроблена й досліджується *адаптивна освітня система (АОС)*, що спроможна допомогти кожному учню досягти оптимального рівня інтелектуального розвитку згідно природних задатків та здібностей. Школа з адаптивною освітньою системою називається адаптивною [10, с. 354]. Управління такою школою має бути адаптивним. Отже, російські вчені вбачають необхідність уведення і розробки адаптивного управління педагогічними системами для управління адаптивним навчальним закладом.

Західні вчені теж розглядають зміни в управлінні організаціями з позицій адаптивності. Так англійські дослідники Т.Берне та Г.Сталкер [ 4, с. 345] досліджували взаємозв'язок між організаційною структурою підприємства й швидкістю змін оточуючого середовища. Ними встановлено, що за різної швидкості зовнішніх змін треба використовувати адекватні організаційні структури: від бюрократичної до адаптивної, включаючи і проміжні форми. Дослідники С. Девіс та П. Лоуренс впевнюють у неможливості застосування чистих адаптивних структур без бюрократичних для оптимального управління організацією в мінливих умовах. Вони доводять, що рухомість зв'язків забезпечується не тільки адаптивними структурами, але й гнучким керівництвом, що набуває адаптивного характеру. *Адаптивне керівництво* розглядається як здатність керівника обирати й поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації. При цьому підвищення адаптивності керівництва досягається за рахунок переформування творчих груп, перепроєктування завдань або модифікації посадових повноважень.

Фінський дослідник П. Херсі [11, с. 398-402] описує 2 види поведінки

управління: задачо-центричний та антропоцентричний, що проявляються у різних комбінаціях залежно від ситуації, відповідного стилю управління керівника й рівня зрілості підлеглих. Згодом у підлеглих виробляється власний стиль поведінки, з'являються традиції і особливий внутрішній порядок, заснований на колективних вимогах і правилах. Таке явище отримало назву організаційної (або корпоративної) культури.

Нині однією з визнаних типологій організаційної культури є класифікація К. Ханді [13], що описує чотири типи організаційної культури. Серед них визначається **культура індивідуальності, що орієнтована на людей**. В умовах цієї культури існує автономія кожного, що забезпечується високим рівнем зрілості колективу. Завдання керівника – сприяти підвищенню компетентності кожного працівника. Останнім часом у літературі з'явилося поняття організаційної культури, що адаптується. Така культура притаманна колективам організацій, що знаходяться в мінливих умовах. Керівники таких колективів піклуються про підвищення рівня готовності працівників до введення інновацій і поточної переорієнтації своїх дій за зміни стратегії організації.

Г. Єльнікова [1] вбачає витоки адаптивного управління з ситуативної теорії адаптації, що нарівні з ситуативними **теоріями глобальної стратегії і управління за результатами** відноситься до ситуативного підходу й у 80-ті роки ХХ століття розроблялася в школі соціальних систем та зайняла особливе місце серед сучасних учень про управління.

**Теорію адаптації** називають ще стратегією пристосування. Вона полягає в тому, що в реальній сучасності будь-яка організація маневрує у розподілі виробництва товарів і послуг між своїми структурними підрозділами і підрозділами в регіоні, а також створює комбінації найбільш вигідних напрямків дій з урахуванням ситуативних чинників зовнішнього середовища.

На думку Г. Єльнікової, адаптивне управління з'явилося як об'єктивна необхідність для узгодження різноспрямованих впливів в умовах розвитку

ринкової економіки. Появу адаптивного управління вона пов'язує з необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин. На думку авторки, ці ситуації активізують комунікативні стосунки й змінюють внутрішні механізми управлінського процесу. Тому на основі логічного аналізу акту соціальної взаємодії вчена розробляє концепцію спрямованої самоорганізації, що створює механізм адаптивного управління. Управління стає гнучким і 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.

Із зазначеного вище можна зробити висновок про те, що у сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених немає однозначної думки про еволюцію адаптивного управління.

Ми дотримуємося першої думки, не заперечуючи ситуативні засади адаптивного управління.

У вітчизняній науці теоретичні основи адаптивного управління розроблені Г. Єльніковою. Дослідниця розкриває дефініцію адаптивного управління як "процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспособлення поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, що забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення" [1, с. 208]. Проаналізуємо характеристику адаптивного управління, виокремивши його особливості й ознаки [2, с. 32–62]. Адаптивне управління характеризується *змістом* (функції), *організаційною структурою* (напрямки взаємовпливу, порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і *технологією* (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження).

Функції адаптивного управління логічно виведені з алгоритму управлінського процесу на адаптивних засадах:

1. Поява збуджуючих впливів подразників-активаторів і відгук об'єкта на ці збудження.

2. Збір та аналіз інформації з метою оцінки ситуації. Усвідомлення необхідності узгодження дії подразників.

3. Спільне вироблення реалістичної мети та її трансформація у внутрішні мотиви.

4. Створення адаптивних (варіативних) моделей діяльності, в яких загальні параметри і критерії виробляються керівними органами, а адаптація на місцеві умови й особливості проводиться виконавцями шляхом добору критеріїв другого порядку.

5. Спрямована самоорганізація на виконання завдань шляхом вибору і реалізації адаптивних моделей при кооперації дій і узгодження цільових функцій.

6. Поточне відстеження процесу виконавцем із самоаналізом і самокоригуванням (самомоніторинг процесу). Визначення результативності виконання завдання керівником на основі зіставлення стану справ до і після його виконання (за моделлю “вхід - вихід”).

7. Прогностичне регулювання шляхом спільного (керівник-виконавець) прогнозування подальшого розвитку на основі зовнішнього аналізу і самоаналізу результату й унесення змін в існуючу модель діяльності згідно виявлених резервів.

Із зазначеного вище, виокремлюється управлінський цикл адаптивних функцій керівника (рис. 1) [2, с. 42].

Спільне вироблення реалістичної мети відбувається шляхом діалогічного (керівник-підлеглі)аналізу трьох чинників впливу – певного нормативу (*треба*), власних потреб (*хочу*) та реальних обставин (у певній ситуації *можу*). Результуюча зазначених різноспрямованих векторів впливу і є реалістична мета.

Метою прогностичного регулювання є визначення невикористаних резервів та включення відповідних вимог до кваліметричних моделей

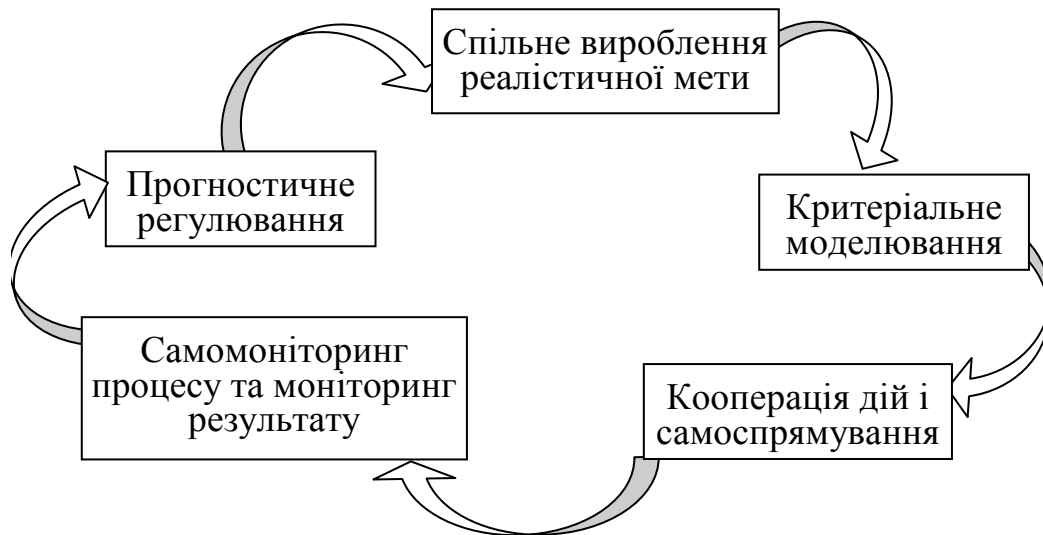


Рис. 1. Функціональний цикл адаптивного управління.

діяльності для подальшої реалізації в діяльності навчального закладу.

За напрямом взаємовпливу адаптивне управління є одночасно, і вертикальним, і горизонтальним; за порядком взаємодії, – і субординаційним, і розподіленим.

Тому адаптивне управління систематизується таким чином:

☞ за суб'єктом управління – поєднує адміністративне й партисипативне (сукупне, разом) управління;

☞ за характером впливу – поєднує зовнішнє управління з внутрішнім (самоуправлінням);

☞ за орієнтацією – процесно-цільове, бо орієнтується і на процес, і на результат.

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 [2, с. 61].

Адаптивне управління має свої закономірності, що були виділені шляхом логічного дедуктивного аналізу з синергетичних позицій ідеї спрямованої самоорганізації:



1. Закономірність активізації природних механізмів розвитку керованої системи.

2. Закономірність когерентного зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін. [6, с. 740].

3. Закономірність залежності адаптивного характеру управління від реалістичності його мети.

4. Закономірність взаємоадаптації керуючої й керованої підсистем.

5. Закономірність оптимального співвідношення спрямовуючих впливів керуючої підсистеми та свідомого самоспрямування керованої підсистеми.

6. Закономірність моніторингового супроводу взаємодії керуючої і керованої підсистем та їх рефлексивного розвитку.

7. Закономірність взаємозалежності поточного коригування й перспективного регулювання діяльності об'єкта управління.

8. Закономірність підсилення суб'єктності відносин, партнерських стосунків та природовідповідності розвитку об'єкта у процесі здійснення цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми.

9. Закономірність залежності підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад.

10. Закономірність дії „інформаційного пульсара” з прямим та зворотним зв'язком, що відбиває структуру взаємин і забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керуючої й керованої підсистем.

Сформульовані закономірності дають змогу виділити **принципи адаптивного управління**, а саме:

1. Принцип пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення.

2. Принцип резонансу.

3. Принцип управління через самоуправління.

4. Принцип наскрізно-рівневої адаптації і діалогічної узгодженості.

5. Принцип мотивації.

6. Принцип постійного підвищення компетентності.

7. Принцип спрямованої самоорганізації.
8. Принцип кооперації.
9. Принцип поточного саморегулювання.
10. Принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату.
11. Принцип відкритості.

Російські вчені під адаптивним управлінням розуміють цілеспрямований, психозберігаючий, ресурсозабезпечений процес взаємодії керуючої і керованої підсистем із досягнення планованого результату з врахуванням їх особливостей та середовища [8, с. 12]. Аналізуючи дослідження побудови адаптивної моделі навчання (Є. Ямбург [12] ) та організації навчального процесу в адаптивній школі (Т. Шамова, Т. Давиденко, ін. [10]), вони виокремили характерні особливості адаптивного управління (АУ) педагогічними системами:

1. У ході АУ створюються умови для кожного учасника педагогічного процесу з їх різними нахилами і здібностями.
2. АУ через властивості його суб'єктів та створювані ними умови вибудовується з фізичної природи, соціальної і духовної – моральної суті людини.
3. АУ, з одного боку намагається максимально враховувати індивідуальність особистості, з іншого – гнучко реагувати на соціокультурні зміни громадянського середовища, набуваючи двосторонньої стратегії.
4. Метою АУ є збереження й розвиток особистості, створення умов для самостійного, свідомого вибору кожною особистістю власної стратегії поведінки, способу існування, напрямів самореалізації й самоудосконалення в контексті людської культури.
5. В умовах АУ підсилюється роль самостійної роботи, самоконтролю, прийомів дослідницької діяльності, уміння самостійно здобувати знання, їх узагальнювати й повідомляти. Природно, що зміст освіти для кожного буде мати свій обсяг і свої пріоритети.

6. АУ потребує від кожного суб'єкта самоуправління й співуправління, рефлексії своєї діяльності, що сприяє самоусвідомленню власних дій і позицій інших учасників педагогічного процесу.

7. В умовах АУ не існує універсальної технології, бо взаємодія його учасників завжди ситуативна. Однією з визначальних ознак адаптивного управління є розвиток здібності особистості щодо самовдосконалення, де головним є не технологічні аспекти, а гуманістично-особистісні.

8. В АУ визначальне значення має особистість керівника та його взаємодія з підлеглими: довіра, стимулювання до саморозвитку й самоорганізації, підвищення рівня професійної та життєвої компетентності тощо [8, с. 13–15].

**Висновки.** Вищезазначене підтверджує, що джерелом адаптивного управління науковці вважають інноваційну модель організації навчання.

На нашу думку, це суперечить твердженню, що адаптивне управління вибудовується з фізичної природи, бо результатом процесів моделювання й конструювання є штучні системи, що тільки частково спроможні спрямувати розвиток по природному шляху.

Таким чином, нами було обрано теоретичні положення адаптивного управління вітчизняної наукової школи. У наступній статті ми розглянемо існуючий досвід використання адаптивного управління в управлінні навчальними закладами.

## Література

1. 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.
2. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій / Єльнікова Г.В. – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2004. – 128 с.
3. Маслоу А. Самоактуалізація личности и образование личности / Маслоу А. ; Пер. с англ., Предисл. Г.А. Балла. - Киев-Донецк, 1994. — 52с.
4. Мескон М.Х. Основи менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. - М. : “Дело”, 1992.- 702с.
5. Моисеев А.М. Качество управления школой : каким оно должно быть / Моисеев А.М.. – М. : Сентябрь, 2001. – 160 с.
6. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Ожегов С.И. ; под ред. Н.Ю.Шведовой. – 21 изд. перераб. и доп. – М. : Рус. Яз., 1989. – 924 с.

7. Програма розвитку освітньої системи міста Запоріжжя (2004-2010 рр.) / Заг. ред. Г.В.Сльникової. – Запоріжжя : ТОВ „ЛПС” ЛТД, 2005. – 124 с.
8. 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.
9. Фоллет М.П. Практика управления. - М., 1992-121с.
10. Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Шамова Т.И., Давиденко Т.М. – М. : Центр “Педагогический поиск”, 2001. – 384 с.
11. Щекин Г.В. Теория социального управления : Монография / Щекин Г.В. - К. : МАУП, 1996. - 408 с.
12. Ямбург Е.А. Школа для всех: Адаптивная модель: (Теоретические основы и практическая реализация) / Ямбург Е.А. – М. : Новая школа, 1996. – 352 с.
13. Framework for the Inspection of Nursery, Primary, Middle, Secondary and Special School. Office for Standards in Education. - London: HMSO, 1995. - 56p.