

**Харківська Алла Анатоліївна,**  
доктор пед. наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи  
Комунального Закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»  
Харківської обласної ради

## **ТАКСОНОМІЯ ЦІЛЕЙ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАФЕДР ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Анотація.** У статті розглядається поняття адаптивного управління, його специфіка, визначаються цілі та умови адаптивного управління, що впливають на розвиток кафедр вищого навчального закладу.

**Ключові слова:** кафедра вищого навчального закладу, адаптивне управління, управління розвитком, цілі адаптивного управління розвитком кафедр, умови адаптивного управління розвитком кафедр.

**Вступ.** В усіх сферах освітньої діяльності спостерігаються фундаментальні зміни, що є взаємно детермінуючими і приводять до становлення нової системи вищої освіти. Усі передбачені зміни ґрунтуються на положеннях Конституції України, Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», Проекті Концепції розвитку освіти до 2025 року.

Розвиток будь-якої організації в соціально-педагогічній сфері останнім часом пов'язується з *адаптивним управлінням*. Для забезпечення успішного розвитку вищих навчальних закладів (ВНЗ), система управління повинна враховувати, що заклад функціонує в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища і своєчасно реагує на ці зміни. Використання адаптивного управління в системі вищої школи дозволяє розробити відповідні заходи щодо вдосконалення та підвищення якості управління вищим навчальним закладом.

На сьогодні вже напрацьовано засоби для вирішення багатьох завдань, що постають перед адміністрацією у процесі управління структурними підрозділами, зокрема кафедрами ВНЗ.

У дослідженнях останніх років розглядалися загальні питання управління вищою освітою (С. Андрейчук, П. Вишневський, В. Мануйленко, В. Олійник, І. Трегубенко та ін.); модернізації навчального процесу у вищих закладах освіти

(О. Жигло, А. Зубко, Н. Дворнікова та ін.); окремі аспекти організації навчального процесу (І. Драч, О. Євдокимов, О. Островерх та ін.). Незважаючи на зростання інтересу вчених до проблем освітнього менеджменту, аналіз наукової літератури свідчить, що проблема управління кафедрами ВНЗ є актуальною.

**Мета даної статті** – розглянути роль адаптивного управління у розвитку кафедр вищого навчального закладу.

**Постановка проблеми.** У Законі України «Про вищу освіту» вищий навчальний заклад визначено як складну систему з відповідною організаційною структурою управління – складом управлінських підрозділів та їх взаємозв'язків. Законом України «Про вищу освіту» визначено, що кафедра як структурний підрозділ вищого навчального закладу підпорядкована ректору, першому проректору – у межах організації навчальної роботи, проректору з науково-методичної роботи – у межах реалізації наукової діяльності, а також декану факультету підвищення кваліфікації з питань, які входять до його компетенції. При кафедрі можуть створюватися наукові й методичні лабораторії та інші підрозділи, що забезпечують проведення навчального процесу і наукових досліджень [3].

Діяльність кафедри у складі ВНЗ як будь-якої складної підструктури зачіпає інтереси певної кількості груп співробітників, що має виявлятися в узгодженості і комплексності окремих рішень адміністрації і дій окремих підрозділів. Такими групами є: адміністрація закладу (ректор, проректори), завідувачі кафедр, викладачі, наукові співробітники, методисти, керівники методичних підрозділів, представники державних органів управління, споживачі освітніх послуг. Як відомо, управління має цілеспрямований характер, тому визначення цілей, спрямованих на розвиток, є вихідним пунктом адаптивного управління кафедрами ВНЗ.

Науковці по-різному трактують поняття «*адаптивне управління*», проте, всі зазначають ефективність його використання у нестабільному стані системи і у процесі введення інновацій. С. Уолтерс, характеризуючи *адаптивне управління*,

акцентує, що його *цілі* ґрунтуються на управлінських рішеннях за певною інформацією, яка отримана експериментальним шляхом. Дослідження, які здійснили К. Мюррей і Д. Марморек зазначають, що *адаптивне управління* – це гнучке управління логічним, систематичним процесом, щоб допомогти керівникам знайти упевненість в своїх рішеннях і підвищити шанси на досягнення бажаних цілей. Адаптивне управління може бути впроваджено з метою оцінювання необхідності і достатності використання стандартів і управлінських принципів, та підтримки творчого рішення питань на місцевому рівні [2].

Вітчизняна вчена Г. Єльнікова під *адаптивним управлінням* розуміє «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» [2, с. 50].

Слід зазначити, що адаптивне управління визнає пріоритет розвитку об'єкта (суб'єкта) і здійснюється за допомогою процесів *самоорганізації*. Ці процеси спрямовуються на досягнення спільної мети, яка враховує зовнішні вимоги, внутрішні потреби й реальні обставини наявної ситуації.

**Виклад основного матеріалу.** Управління як вид діяльності включає не тільки управлінські процеси, а й знання про них, їх організацію, способи досягнення ефективного керівництва і забезпечення позитивних результатів.

З. Рябова визначає, що *управління* – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення її функціонування та розвитку на основі дії механізмів самоуправління [6].

Адаптивне управління розвитком кафедр ВНЗ здійснюється, як процес виявлення проблем, на підставі синергетичного, процесного, ситуаційного, системного, особистісно-орієнтованого, стратегічного, гуманістично-інноваційного підходів та потребує їх вирішення на основі принципів: гармонізованого керованого інноваційного розвитку, регулярного зворотного зв'язку, забезпечення високої якості освітніх послуг, організаційної ефективності, відкритості управління кафедрами, постійного розвитку кафедр та науково-

педагогічних кадрів – за допомогою інновацій в управлінській діяльності.

Умови, що змінилися, визначають необхідність професійного управління колективами кафедр і передбачають грамотну роботу з персоналом, чітку й результативну організацію навчально-виховного процесу, наукової та методичної роботи, підвищення рівня організації особистої діяльності завідувачів кафедр, оптимізацію керівного складу кафедр ВНЗ.

Кафедра, забезпечуючи підготовку майбутніх спеціалістів за різними спеціальностями, постійно відчуває вплив двох суперечливих чинників: з одного боку, необхідність підвищення якості викладання вимагає концентрації викладачів на одній кафедрі; з іншого боку, здійснення наукових досліджень і науково-методичного супроводу інноваційної діяльності, передбачає мобільність викладачів, побудову внутрішньої мережної взаємодії співробітників кафедри з іншими структурами інституту або з кафедрами інших ВНЗ – це забезпечує достатню свободу наукової та педагогічної творчості. Взаємодія елементів навчального, методичного та наукового процесів діяльності кафедр дає можливість визначити позитивний розвиток, певні недоліки, їх причини та наслідки, прогнозувати розвиток процесів, що необхідні для забезпечення успіху.

Управління має цілеспрямований характер, тому визначення *цілей є вихідним пунктом адаптивного управління розвитком кафедр ВНЗ.*

У теорії менеджменту вважається, що для того, щоб цілі виконали своє призначення, вони повинні відповідати низці вимог. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виділяють такі вимоги до цілей:

1. Цілі мають бути конкретними й вимірними. Формулюючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу для подальших рішень і оцінювання перебігу роботи.

2. Цілі мають бути чітко орієнтовані в часі, тобто мати конкретний горизонт прогнозування. Потрібно точно визначати не тільки те, що організація хоче здійснити, але й те, коли має бути досягнутий результат.

3. Мета має бути досяжною, щоб слугувати підвищенню ефективності організації. Установлення мети, що перевищує можливості організації, або через

недостатність ресурсів, або через зовнішні фактори, може призвести до катастрофічних наслідків. Якщо цілі недосяжні, прагнення працівників до успіху буде заблоковано і їх мотивація ослабне.

4. Щоб бути ефективними, множинні цілі організації мають бути взаємно підтримуючими – тобто дії та рішення, необхідні для досягнення одних цілей, не повинні заважати досягненню інших цілей [5, с. 266–268].

О. Виханський і А. Наумов виділяють такі ключові вимоги, яким мають відповідати правильно сформовані цілі:

- цілі мають бути досяжними. Вони не мають бути надто легкими для досягнення. Але вони також не мають бути нереалістичними, що виходять за межі можливостей виконавців. Нереальна для досягнення мета призводить до демотивації робітників і втрати ними орієнтира;

- цілі мають бути гнучкими. Їх необхідно встановлювати так, щоб вони залишали можливість для коригування відповідно до тих змін, які можуть відбутися в оточенні;

- цілі мають бути вимірними. Це означає, що цілі мають бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти, чи можна якимось іншим способом оцінювання визначати їх досягнення. Якщо цілі не вимірні, то вони породжують розбіжності, ускладнюють процес оцінювання результатів діяльності та викликають конфлікти;

- цілі мають бути конкретними, володіти необхідною специфічністю, що допомагає однозначно визначити, в якому напрямі має здійснюватися функціонування організації. Цілі повинні чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в який термін слід їх досягти і хто повинен це робити;

- цілі мають бути сумісними. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові – довгостроковим, також важливо завжди пам'ятати, що сумісності вимагають цілі зростання й цілі підтримки стабільності;

- цілі мають бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність організації, і перш за все для тих, кому доведеться

їх досягати [1, с. 161–162].

У цьому переліку вимог щодо цілей порівняно з тим, який запропоновано М. Х. Месконом і його колегами, присутні вимоги гнучкості та прийнятності.

Як свідчать наукові дослідження цілі управління виражають бажаний стан керованої підсистеми, її основні параметри. Тому науково обґрунтоване формулювання цілей адаптивного управління розвитком кафедр має важливе значення, оскільки цілі визначають не тільки спрямованість розвитку, а й вибір принципів та методів управління, змісту управлінської діяльності.

У процесі розвитку виникають інші цілі. Вони пов'язані з тим, щоб наблизити фактичні результати освіти до бажаних. При збереженні одних і тих самих освітніх цілей ВНЗ можна послідовно розробляти й реалізувати кілька програм розвитку. Але виникають ситуації, коли виявляється, що змінилися вимоги щодо результатів освіти або прогнозується, що вони зміняться в найближчій перспективі. Тоді необхідно переглядати існуючі цілі освіти.

Цілеорієнтоване управління розвитком кафедр ВНЗ передбачає такі зміни в напрямках їх діяльності: *навчальні цілі* спрямовано на забезпечення зростання якості освітніх послуг, які надають кафедри, за рахунок залучення сучасних освітніх технологій та зростання професійної кваліфікації професорсько-викладацького складу, що забезпечує *зміну змісту освітньої діяльності* (впровадження у навчальний процес активних та інтерактивних методів навчання студентів; створення курсів дистанційного навчання студентів; використання Інтернет ресурсів під час проведення навчальних занять та самостійної роботи студентів); *методичні цілі* пов'язані з уніфікацією та стандартизацією навчального процесу на основі Держстандарту, що зумовлює *розвиток змісту навчання на компетентнісній основі* (створення банку інноваційних технологій та навчальних матеріалів; науково-методичний супровід дослідно-експериментальної роботи; розробка нових сучасних методичних комплексів, посібників, підручників) та розширення кооперативних зв'язків між кафедрами та методичними підрозділами щодо методичного супроводу навчального процесу; *наукові цілі* спрямовано на виконання фундаментальних та прикладних досліджень на основі зростання

наукової кваліфікації співробітників кафедр та студентів, що забезпечує підсилення наукової основи освітнього процесу (інтеграція наукових досліджень кафедри; розробка сумісних програм дослідно-експериментальної роботи; створення нових наукових знань; розробка, апробація, впровадження систем, технологій, методик, програм, моделей тощо). Разом з цим необхідно визначити *управлінські цілі*, які забезпечують ефективність діяльності завідувачів кафедр та адміністрації з метою узгодження цілей діяльності кафедри та науково-педагогічних працівників, створення умов для професійного саморозвитку науково-педагогічних працівників та впровадження в систему роботи кафедри освітніх інновацій, що підвищують якість діяльності та впливають на їх розвиток.

Враховуючи цілі управління розвитком кафедр ВНЗ можна визначити *умови*, що впливають на зміни їхньої діяльності. До таких умов можна віднести:

- *забезпечення гнучкості і оперативності управління кафедрою*. Це передбачає розвиток освітньої мобільності, швидке реагування на зовнішні та внутрішні зміни освітнього середовища, поєднання зусиль всіх підсистем кафедри для реалізації завдань та цілей, створення моделей мережної взаємодії діяльності кафедри зі всіма підструктурами ВНЗ;

- *впровадження інновацій в освітню діяльність кафедр ВНЗ*, що забезпечує формування наукових досліджень на засадах сучасної парадигми інноваційного розвитку; визначення перспективних наукових напрямів досліджень кафедр, з урахуванням найбільш ефективних тенденцій розвитку освітньої галузі;

- *забезпечення кафедр високо професійними, компетентними науково-педагогічними кадрами* сприяє досягненню короткотривалих і довгострокових цілей розвитку кафедр через розуміння перспектив професійної діяльності;

- *застосування маркетингово-моніторингових досліджень для цілеспрямованого розвитку кафедр* сприяє організації процесу вивчення ринку праці, ринку освітніх, консалтингових та наукових послуг [4].

Таким чином визначивши цілі управління розвитком кафедр ВНЗ та умови, які впливають на їх реалізацію, можна зазначити, що адаптивне управління забезпечує усвідомлений саморозвиток кафедр за допомогою природного

механізму. Воно може бути спеціально організованим на основі створення, підтримки та розширення умов саморозвитку об'єктів управління в межах установлених спільно з суб'єктом та усвідомлених ними вимог. Тому не викликає сумнівів і значення впливу адаптивного управління на розвиток кафедр ВНЗ, що знаходяться у процесі постійних інноваційних змін.

### Використана література

1. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 1995. – 528 с.
2. Єльнікова Г. Адаптивне управління соціально-педагогічними системами / Галина Єльнікова // Адаптивне управління середньою освітою на муніципальному рівні: зб. наук.-метод. праць за результатами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Адаптивне управління середньою освітою на муніципальному рівні» (20–21 травня 2004р.). – Запоріжжя: НМЦ УОН. – С. 3–10.
3. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2984-14>]
4. Кравченко Г. Ю. Визначення цілей адаптивного управління розвитком кафедр інститутів післядипломної педагогічної освіти / Г. Ю. Кравченко // Електронний збірник науково-практичних матеріалів V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії», м. Переяслав-Хмельницький, 30-31 серпня 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conferences.neasmo.org.ua/>.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 2000, – 704 с.
6. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління навчальним закладом [Текст] монографія / Зоя Вікторівна Рябова. – К.: Педагогічна думка, 2013. – 268 с.

**Харьковская Алла Анатольевна,**  
доктор педагогических наук, профессор, проректор з научно-педагогической работы  
Коммунального заведения «Харьковская гуманитарно-педагогическая академия»  
Харьковского областного сонета

### АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАФЕДР ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

**Аннотация.** В статье рассматривается понятие адаптивного управления, его специфика, определяются цели и условия адаптивного управления, влияющие на развитие кафедр высшего учебного заведения.

**Ключевые слова:** кафедра вуза, адаптивное управление, управление развитием, цели адаптивного управления развитием кафедр, условия адаптивного управления развитием кафедр.



**Harkovskaya Alla Anatolevna**  
doctor of Education, professor of education department,  
pro-rector of research and educational work  
Municipal establishment Kharkiv Humanitarian and Pedagogical Academy  
of the Kharkiv Regional Council

## **ADAPTIVE MANAGEMENT DEVELOPMENT DEPARTMENTS OF THE UNIVERSITY**

**Annotation.** The article examining the concept of adaptive management, taking into account its specific defined objectives and adaptive management conditions affecting the development departments of the university.

**Keywords:** department of the university, adaptive management, development, goals adaptive management development departments, provided adaptive management development departments.