

ВИКОРИСТАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕДРИ ОБЛАСНОГО ІНСТИТУТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

Кравченко Ганна Юріївна, канд. пед. наук

*Україна, КВНЗ «Харківська академії неперервної освіти», проректор з наукової
та експериментальної роботи, завідувач кафедри управління якістю освіти*

Останнім часом освіта України перебуває на етапі суттєвої модернізації, що вимагає кардинальних змін в системі управління на всіх її рівнях. Особливої уваги потребують обласні інститути післядипломної педагогічної освіти. Система функціонування ОППО розглядається як своєрідний механізм, що стабілізує та адаптує систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників на всіх рівнях до нових вимог, які висуває держава.

Уваги потребують проблеми взаємодії на рівні вертикальних і горизонтальних зв'язків управління. Сприятливі умови для розвитку освітніх установ полягають у створенні атмосфери справжнього співробітництва між ними та органами управління освіти різних рівнів.

Історичний вибір подальшого шляху розвитку пов'язаний з руйнуванням стереотипів, що склалися та негативних принципів, що гальмують розвиток освітніх установ. Характер оновлення полягає в орієнтації фахівців органів освіти, педагогічних колективів, кожного учасника освітнього процесу на якісні зміни. Потрібно не тільки змінити зміст діяльності та структуру системи, але і перебудувати психологію викладачів та керівників в напрямку прийняття пріоритету людини в усіх ланках галузі.

У науковій літературі досить ґрунтовно представлені теоретичні основи наукового управління освітою, теорія соціального управління, теоретичні основи управління розвитком освітніх систем та якістю освіти у школі, система управління розвитком професійної вищої освіти, системно-цільове управління педагогічною освітою тощо. Проведений аналіз наукових досліджень надав змогу зробити висновок, що до ряду найменш розроблених питань з проблем управління освітою відносяться: структурно-організаційні та змістовно-процесуальні аспекти управління як ОППО так і кафедрами ОППО, механізми управління якістю діяльності кафедр в умовах ОППО.

Кожна окремо взята педагогічна система є складною і реальною тому, що вона в своєму складі має підсистеми (ВНЗ - факультет, кафедри, центри, лабораторії тощо.).

Будь яка освітня установа, будучи частиною соціальної системи, являє собою цілісну динамічну соціально-педагогічну систему. Управління нею вимагає адекватного, а саме системного підходу. Необхідність системного підходу диктується самим життям, перш за все високим ступенем інтеграції суспільних процесів, де як ніколи раніше «все пов'язано з усім», коли вирішення однієї проблеми залежить від вирішення безлічі інших, коли самі проблеми набувають системний, комплексний характер (В.Г. Афанасьєв).

Характерною рисою сучасного менеджменту є перехід від сталої функціональної структури до варіативної мінливої цільової структури управління. Однією із закономірностей управління є співвідповідність оточення і внутрішньої структури системи. Усі західні країни, досвід управління яких ми вивчаємо і запозичуємо, прийшли до ринку саморозвитком. Саморозвитком виникла і відповідна управлінська діяльність – *менеджмент*. Україна, як і інші країни колишнього СРСР, ідуть до ринкових умов, свідомо реформуючи економіку. Отже, треба так само свідомо реформувати управління в усіх сферах людської діяльності. У мінливих умовах і управління має бути гнучким.

Мобільність управління залежить від кількості його ланок і рівнів. Багатоланкові структури важче адаптуються до мінливих умов. Чим менше ланок управління, тим легше проводити його переструктуризацію, тому, для підвищення оперативності управління, треба скорочувати кількість його організаційних рівнів. Розвиток управлінських структур визначається типом економічного росту суспільства. Так, доіндустріальний тип економічного росту породив *лінійну структуру організації*, індустріальний тип – *функціональну та лінійно-штабну структури управління*. Нарешті, перехід суспільства до постіндустріального типу економічного росту викликав до життя *дивізіональні, матричні (адаптивні) структури організації* [2, с. 48].

Сучасний розвиток системи управління післядипломною педагогічною освітою в нашій країні характеризується поступовим переходом від *функціональних та лінійно-штабних до адаптивних управлінських структур*. Процес управління може здійснюватися у двох основних формах, це: безпосереднє та опосередковане управління. У відповідності з указаними формами управління можна розглядати різні структури управління. Так, при безпосередньому управлінні виконавець отримує вказівки від одного керівника – *лінійна структура*. При управлінні у такий спосіб управлінські функції розподілені між всіма елементами системи, а виконавець має тільки одного керівника. Це економічний та зручний спосіб управління, але керівник

повинний бути поліпрофесіоналом, досконально володіти усіма напрямками роботи, що важко забезпечити на практиці.

Формі опосередкованого управління відповідає *функціональна структура*. Функціональним підрозділам надається право нарівні з керівниками давати вказівки виконавцям із свого кола питань. При цьому виконавець підпорядковується декільком керівникам. Це виключає некомпетентні рішення, що мають місце при лінійній структурі. Але знижується оперативність, порушується принцип одноосібності.

Цікавою є *лінійно-штабна структура управління*, яка не дозволяє функціональним підрозділам наказувати й розпоряджатися. Це за собою залишає керівник. Функціональні ж структури існують при керівникові для вироблення рішень. Управління може будуватися за типом департалізації (розподіл організації на окремі блоки, відділки, ін.).

В умовах швидких змін краще себе зарекомендували *дивізійні структури*, при яких може бути розподіл за критерієм виду діяльності або за критерієм територіального розміщення. Так, освітній центр може мати підрозділи дистанційного навчання, підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів, індивідуального навчання та екстернату, госпрозрахункові групи тощо.

В період прискореного розвитку техніки з'являються *адаптивні управлінські структури*, які модифікуються при зміні оточення, подібно до живих організмів. Важливою характеристикою грамотного управління є ієрархія, субординація та координація, які становлять основу процесів централізації й децентралізації управління. Співвідношення цих процесів завжди було проблематичним в управлінні. Практика засвідчує, що надмірна децентралізація, як і надмірна централізація, негативно відбиваються на результатах роботи організації.

Класичні лінійний, функціональний та лінійно-функціональний типи управлінських організаційних структур становлять бюрократичний вид структур управління. Німецький вчений Макс Вебер у кінці XIX ст. запропонував так звані "раціональні" структури. Основна ідея – визначити бюрократію як нормативну модель. Характерні риси раціональної бюрократії надають такі властивості, що рішення, які вона приймає, мають об'єктивний характер, не залежать від власних примх засновників. Але дух знеособленості який переважає в роботі цих структур, в умовах бурхливого розвитку науки і техніки робить їх гальмом для розвитку.

Тому більш перспективним є *адаптивні структури*, які можна модифікувати в разі необхідності при змінах оточуючого середовища. Прикладами можуть бути

програмно-цільові й матричні типи організації управління. В основу організації бюрократичних структур покладені функції. В основу організації адаптивних структур – цілі. Для визначення кількості ланок у бюрократичних структурах групують функції, а в адаптивних – завдання. При роботі бюрократичних структур ведуть спостереження за функціями, їх виконанням, їх удосконаленням тощо. При роботі адаптивних систем акцент переносять на досягнення мети, для чого створюють відповідні умови, розширюють ступені свободи виконавців тощо.

Одна з основних проблем управління обласними інститутами післядипломної педагогічної освіти в Україні на даний час полягає в тому, що з «науково-освітньої структури» вони повинні перетворитися на науково-освітню систему, для розвитку якої необхідні особливі механізми управління.

У дослідженні піднятої проблеми особливо важливими є наукові роботи з проблем управління педагогічними системами (В.І. Бондар, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікова, Л.М. Калініна, В.І. Маслов, О.А. Орлов, В.С. Пікельна, Т.І. Шамова); теорія і методика моделювання управлінської діяльності (В.С. Пікельна, О.Г. Хомерики та ін.); кваліметричний підхід до визначення ефективності управління освітніми закладами (О.Л. Ануфрієва, Г.А. Дмитренко, Г.В. Єльнікова та ін.), удосконалення післядипломної педагогічної освіти (Є.С. Барбіна, Н.М. Бібік, І.П. Жерносек, Н.Л. Коломінський, С.В. Крисюк, В.Ю. Кричевський, М.І. Лапенюк, Н.Г. Протасова, Т.І. Сущенко та ін.).

Відсутність регулярної системи професійного менеджменту в ОППО приводить до того, що наявні ресурси не спроможні допомогти вирішенню виникаючих проблем. Для постановки регулярного менеджменту потрібне ефективне організаційне проектування діяльності і кафедр, і структурних підрозділів ОППО. Тому, важливим є питання зміни структури управління кафедрою ОППО, що передбачає перерозподіл багатьох прав, повноважень та відповідальності між нижніми ешелонами управління (секції, відділи, лабораторії тощо) і вищими (адміністрація та ієрархії), і навпаки. Розподіл цих відносин ґрунтується на принципі готовності того чи іншого рівня до виконання своєї місії (прав, повноважень і відповідальності).

Для успішного функціонування кафедр та прогностичного регулювання їх діяльності в складі обласного інституту післядипломної педагогічної освіти необхідно отримувати інформацію від зацікавлених осіб або структурних підрозділів: керівництва навчальним закладом, якому необхідна оперувати інформацією; керівників структурних підрозділів, яким потрібна інформація для оперативного планування і

координації дій співробітників підлеглих ним підрозділів; рядових співробітників, одержуючи ефективні інструменти для виконання посадових обов'язків і ухвалення оперативних рішень; педагогів та викладачів, зовнішніх користувачів, що мають інформацію про хід навчального, методичного та наукового процесів, які відбуваються в закладі та безпосередньо є учасниками цього процесу.

Література:

1. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с.
2. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел; пер. с англ. – М. : Прогресс, 2001.– Т. 1.– 495 с.
3. Клокар Н. І. Управління обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти: теорія і практика: Науково-методичний посібник/ Н. І. Клокар.– К.: Міленіум, 2004.-218 с.
4. Семиченко В.А. Особенности работы Центрального института последипломного педагогического образования АПН Украины с молодыми учеными// Післядипломна освіта в Україні № 1 2007 р. – С. 57-60.