

**Блохіна І. П.**  
студентка магістратури  
"Управління навчальним закладом"  
(Житомирський державний університет  
імені Івана Франка, м. Житомир)  
e-mail: iryna\_blohina @ukr.net

**Управління навчально-виховним процесом у ЗНЗ на засадах  
адаптивного підходу**

*У статті розкрито сутність управління навчально-виховним процесом у ЗНЗ на засадах адаптивного підходу. Виокремлено мету, сутність та основні риси адаптивного управління. Здійснено аналіз наукових джерел щодо різних трактувань поняття "адаптивний підхід" та "адаптивне управління". Розглянуто зміст управління навчально-виховним процесом як складової частини управління навчальним закладом.*

**Актуальність проблеми зумовлена тим, що** розвиток України в ХХІ столітті характеризується докорінними змінами в основних галузях життя суспільства. В умовах прискореного розвитку глобалізаційних процесів змінюється стратегічна мета держави, відбувається пошук адаптивних підходів до форм і методів управління, ефективних інструментів здійснення виробничо-господарської діяльності.

**Мета статті** полягає у визначенні, теоретичному обґрунтуванні адаптивного підходу в управлінні навчально-виховним процесом у закладах освіти, виявленні та дослідженні особливостей здійснення цього процесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Щоб відповідати високим стандартам і вимогам нової епохи, сучасній людині необхідні знання в широкому спектрі галузей, вона повинна вміти засвоювати все нові й нові способи та види діяльності. Сучасна школа має створювати умови для саморозвитку, самоствердження, самореалізації особистості.

Перед загальноосвітнім навчальним закладом, як і перед закладами освіти України, постало одне з найважливіших завдань: навчити та навчатися жити і працювати в сучасних умовах, які швидко змінюються. Вимоги сучасності спонукали адміністрацію навчально-виховного комплексу до переосмислення концепції розвитку закладу на 2011-2020 роки, де одним із основних завдань є

забезпечення успішної адаптації учнів в інформаційному суспільстві через здобуття ними комп'ютерної грамотності.

Реформування освітньої галузі в Україні зумовлює необхідність модернізації системи державного управління освітою. Концептуальні засади щодо управління навчально – виховним процесом закладах освіти ґрунтуються на положеннях Конституції України, Законами України "Про освіту", "Про дошкільну освіту", "Про загальну середню освіту", "Про охорону дитинства", у державних програмах "Освіта. (Україна ХХІ століття)", "Діти України", "Вчитель", у Національній доктрині розвитку освіти України, Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. Названими державними документами законодавчо закріплені прогресивні зміни, які відбулися в освітній політиці у період становлення української державності, і одночасно накреслені нові завдання для подальшого розвитку системи освіти.

Дослідження обумовлено тим, що кінець ХХ й початок ХХІ століття характеризується значними суспільно-політичними та соціально-економічними змінами в Україні, якісними зрушеннями у ціннісних орієнтаціях суспільства. Зокрема, в державі сформувалися нові погляди щодо організації навчання, виховання, охорони здоров'я, соціального захисту дітей, які потребують державної допомоги і підтримки, створена законодавча база, яка закріпила право на освіту, соціальний супровід кожної дитини. У цьому контексті різко змінилася оцінка громадськості і державних органів управління стану суспільного виховання, усвідомлена необхідність серйозного аналізу недоліків та їхнього негайного подолання.

Метою загальної середньої освіти залишається забезпечення всебічного розвитку особистості шляхом навчання та виховання, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях та принципах науковості, полі культурності, світського характеру освіти, системності, інтерактивності, єдності навчання і виховання, на засадах гуманізму, демократії, громадянської свідомості, взаємоповаги між націями і народами в інтересах людини, родини, суспільства, держави.

Реалізація мети та завдань, які сьогодні стоять перед освітою багато в чому залежить від активності та професіоналізму менеджерів освіти. Управління навчально-виховним процесом є невід'ємною складовою управління навчальним закладом, отже, надзвичайно важливою функцією директора школи. Саме від керівника залежить зацікавленість всіх учасників навчально-виховної діяльності в реалізації місії закладу, тобто мотивація усіх з виконавців програми розвитку освітньої установи. Сьогодні ефективна освіта школярів

нерозривно пов'язана із пошуком нових форм і методів організації навчально – виховного процесу, із розробкою та здійснення освітніх інновацій, що якісно змінюють мету, зміст, структуру, засоби, технології навчання, виховання, управління.

Аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури свідчить про те, що проблема ефективного управління навчально – виховним процесом у загальноосвітніх навчальних закладах, спрямованого на формування конкурентоспроможного випускника, є актуальною та стратегічно важливою.

Зміст управління навчально-виховним процесом як складової частини управління навчальним закладом висвітлили у своїх монографіях такі вітчизняні науковці як В. І. Маслов, Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, В. В. Григораш, О. І. Мармаза, Г. М. Тимошко та інші

В управлінській літературі подається визначення за Пітер Ф. Друкером "управління" – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації; це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в цілеспрямовану і продуктивну групу.

Управління – робити що-небудь руками інших, тобто той хто робить, – не керує, хто керує – не робить.

Отже, управління навчальним закладом можна визначити, як цілеспрямовану взаємодію керуючої та керованої підсистем щодо регулювання освітнього процесу з метою переведення його на більш високий якісний рівень.

Управлінські засади у сфері освіти досліджували такі провідні вчені та практики, як В. І. Бондар, Д. І. Дзвінчук, Ю. А. Конаржевський, Л. М. Карамушка, В. І. Луговий, В. І. Маслов, Д. А. Новиков, В. В. Олійник та інші. Проблемам адаптивного управління присвячені роботи таких учених, як Г. В. Єльнікова (науково- методологічні основи адаптивного управління освітою), В. І. Маслов, М. О. Кириченко, В. В. Олійник (закономірності наукового управління закладами освіти), О. М. Касьянова, О. М. Моїсєєв (якість управління школою), Т. А. Борова (моделювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників ВНЗ), П. І. Третьяков, Н. М. Бояринцева, С. М. Мітін (адаптивне управління педагогічними системами), Л. М. Фесик, Т. І. Шамова, Т. М. Давиденко (управління навчальним процесом в адаптивній школі). Розробленню й застосуванню критеріальної бази оцінювання освітньої діяльності присвячені праці Л. І. Даниленко,

Г. А. Дмитренко, О. І. Зайченко, І. В. Іванюк, О. І. Локшина,  
В. С. Мітіна, М. М. Поташник та ін.

Ф. Тейлора називають батьком наукового менеджменту і родоначальником всієї системи наукової організації виробництва та вже понад сто років вся сучасна теорія і практика у сфері наукової організації праці використовує "тейлорівську" спадщину. І це не випадково, що теорія управління ґрунтувалася інженером, досконало який знав технологію промислового підприємства міста і з власного досвіду розумів всі особливості відносин між робітниками і керівниками [1].

За визначенням Г. В. Єльнікової під адаптивним управлінням розуміємо "процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності, ... яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення" [2:50]. Нам імponує такий підхід до визначення адаптивного управління, тому що він ґрунтується на взаємних інтересах людини та оточуючого середовища та його вимог. Саме таке трактування цього поняття може пояснити, яким чином буде відбуватися нетрадиційне управління, що спрямовано на розвиток людини і суспільства в цілому. Адаптивне управління в системі навчального закладу нами розглядається як цілеспрямоване, системне управління, що ґрунтується на відкритій взаємодії учасників управлінського процесу і спрямоване на досягнення кінцевого результату у нестабільній ситуації. В основі адаптивного управління лежить теорія адаптації. Суть її полягає у тому, що в реальності будь-яка освітня організація маневрує у розподілі освітніх послуг між своїми структурними підрозділами, а також створює комбінації найбільш вигідних напрямків дій з урахуванням ситуативних чинників зовнішнього середовища [3].

С. Б. Алексєєв [4: 30] вважає, що адаптивне управління асоціюється з поняттям продуктивності, хоча продуктивність як критерій успіху організації виправданий тільки, якщо ринок надає додаткові можливості збуту продукції. Не можна не погодитися з автором в тому, що в процесі адаптивного управління повинна розроблятися конкретна реакція на основі використання багатоваріантної моделі, порівняння та відбору оптимального варіанта.

Мета адаптивного управління – діагностувати всі процеси, що відбуваються всередині системи, досліджувати процеси, що виникають ззовні системи і на основі цього планувати майбутнє.

Головна задача адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Погляд на адаптацію, як на пристосування є найбільш поширеним та характеризує саму суть адаптації й може використовуватися у будь-якій галузі науки. Це значення адаптації використовують в тих випадках, коли говорять про загальні питання, не заглиблюючись у суть проблеми.

Важливою рисою адаптивного управління є спрямування його на самоконтроль, самоаналіз та саморозвиток кожного педагогічного об'єкта, що значно підвищує кадрової політики, створює умови для розвитку творчості, розкриття талантів та можливостей кожної особистості, робити адаптивну систему відкритою і демократичною.

В проблемі керівництва навчально-виховним процесом у школі присвячена книга В.О. Сухомлинського "Розмова з молодим директором школи", в якій розглядаються питання творчої праці педагогічного колективу й індивідуальної творчості учителя, взаємозалежності педагогічних явищ, духовного життя шкільного колективу, взаємовідносин учителя зі своїми вихованцями, виховання важких дітей, даються поради щодо керівництва процесом навчання, аналізу уроків, підведення підсумків навчального року.

Важливе місце в управлінні освітнім закладом займають принципи цілісного підходу до організації навчально-виховного процесу, демократизму, розвитку і вдосконалення колективу, наукової організації діяльності у вирішенні колективних завдань, співтворчості у колективі, компетентності й діловитості, громадської активності, систематичної перевірки обов'язків та виконання поставлених завдань.

Організація навчально-виховного процесу повинна відповідати місії та стратегічній меті школи і орієнтуватися на запити держави та суспільства. Девізом роботи школи в галузі навчання і виховання повинна бути: "якість, а не кількість". Щоб забезпечити ефективність навчання і виховання школярів керівник навчального закладу повинен слідувати, передусім, пріоритетності гуманістичної парадигми, заохочувати впровадження в навчально-виховний процес сучасних методів і засобів, інноваційних технологій тощо. [5; 39]. Систем бачення навчально-виховного процесу дозволяє чітко виділити складові компоненти, проаналізувати всю різноманітність зв'язків і відносин між ними, кваліфіковано управляти педагогічним процесом.

Навчально-виховний процес – це не механічне поєднання процесу і виховання, навчання, розвитку, а нове якісне утворення, у якому всі складові процеси підпорядковані єдиній меті. Складна діалектика відносин у середині навчально-виховного процесу полягає

в єдності й самостійності процесів, що його утворюють; у цілісності й супідрядності систем, що входять до нього; у наявності загального та збереженні специфічного.

Поняття "навчання" визначає явище, а поняття "процес навчання" пов'язане з розвитком навчання в часі й у просторі. [6; 6].

Проаналізовані нами наукові джерела свідчать, що більшість авторів (І. Гришина, М. Дарманський, Д. Дзвінчук, Г. Єльнікова, В. Пікельна та інші) розглядають управління в освіті як вид соціального управління, який має певні особливості порівняно з управлінням в інших соціальних сферах. Найсуттєвішою з них, на думку І. Гришиної, є унікальність, неповторність і одночасно складність місії освітніх установ, яка полягає у вихованні, навчанні та розвиткові молодого покоління. Слід зазначити, що управління навчальною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі як складною, динамічною, імовірною системою, змішаною за своєю природою, є досить складним і динамічним процесом, що змінюється залежно від реальних умов. При цьому однією з основних ознак, з нашого погляду, є можливий ступінь детермінації розвитку школи. Саме ця обставина пояснює необхідністю одночасного використання на різних ділянках і станах діяльності об'єкта як жорсткого, так і гнучкого управління. Метою управління навчальною діяльністю в школі є її розвиток, переведення на новий якісний рівень, що забезпечить формування особистості, яка відповідає потребам суспільства [7].

І тому ще раз хочеться згадати слова великого педагога В. О. Сухомлинського: "Продовжуючи себе в своїх вихованнях, ми творимо не тільки людину. Ми творимо самий час. Дух часу, взаємовідносин між людьми – все це залежить від того, які ми з вами, від того, яка школа, що їй народ повіряє своє майбутнє, від того, яке керівництво школою". "Навчитися любити дітей не можна ні в якому навчальному закладі, ні з жодних книжок, ця здатність розвивається в процесі участі людини в громадському житті, її взаємовідносинах з іншими людьми".

**Висновок.** У даному дослідженні ми розглянули управління навчально-виховним процесом у ЗНЗ на засадах адаптивного підходу, історію вивчення і сучасний стан. Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямку пов'язані з розробкою шляхів вдосконалення механізму адаптивного управління в сфері освіти. Хочемо зазначити, що наше дослідження на цьому не закінчено, а ставить за мету подальше вивчення даного питання.

### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Тейлор Ф. У. – М., 2013 – 175 с.
2. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : [колектив. монографія] / Галина Василівна Єльнікова, Тетяна Анатолівна Борова, Ганна Анатоліївна Полякова. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 570 с.
3. Єльнікова Г. Сутність адаптивного управління, його закономірності і принципи / Г. Єльнікова // Наука і сучасність : зб. наук. праць Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. – К. : Логос, 2000. – Вип. 2, ч. 1. – С. 69-78.
4. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / С. Б. Алексеев ; Мин-во образов. и науки Украины, Донецк. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
5. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльнікова. – Харків : Крок, 1999. – 303 с.
6. Хлебнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посібник / Т. М. Хлебнікова. – Х. : Основа, 2013. – 224 с. – (Серія "Абетка керівника").
7. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с. – Режим доступу: [http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r\\_72/cgiirbis](http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r_72/cgiirbis). – Назва з екрана
8. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Володимир Іванович Хомяков. – К. : Кондор, 2007. – 400 с.

**Блохина И. П.**

#### ***Управление учебно-воспитательным процессом в заведениях на основе адаптивного подхода***

*У статье раскрыто содержание управления учебно-воспитательным процессом в ОУЗ на принципах адаптивного подхода. Выделены цель, содержание и основные черты адаптивного управления. Произведен анализ научных источников по отношению к различным трактовкам понятия "адаптивный подход" и "адаптивное управление".*

*Рассмотрено содержание управления учебно-воспитательного процесса как основной части управления учебным учреждением.*

**Blohina I.**

#### ***Management of the educational process at GEL based on adaptive approach***

*In the article reveals the essence management training – educational process at GEL on the basis of adaptive approach. There is determined goal, essence and main features adaptive management. Done analyzer scientific sources on different interpretations of the concept "adaptive approach" and "adaptive management". Considered the content management training – educational process as part of management institution.*

