Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти

АПН України

**ЕЛЬБРЕХТ Ольга Михайлівна**

УДК 373.51

ББК 74.2

Е 53

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ**

**ОСНОВНОЇ ШКОЛИ З ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ ПРЕДМЕТІВ ГУМАНІТАРНОГО ЦИКЛУ**

13.00.01 - загальна педагогіка та історія педагогіки

Автореферат

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата педагогічних наук

Київ – 2004

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти Академії педагогічних наук України.

**Науковий керівник** кандидат педагогічних наук, доцент **Федоров Геннадій Вікторович,** Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти, кафедра менеджменту освіти, доцент.

**.**

**Офіційні опоненти:**

доктор педагогічних наук, професор **Пікельна Валерія Семенівна**, Криворізький державний педагогічний університет, Інститут безперервної педагогічної освіти, директор;

кандидат педагогічних наук, доцент **Островерхова Надія Михайлівна,** Інститут педагогіки АПН України, лабораторія управління освітніми закладами, старший науковий співробітник.

**Провідна установа**

Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова, кафедра теорії та історії педагогіки, Міністерство освіти і науки України, м. Київ.

Захист відбудеться 20 квітня 2004 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 26.455.01 в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти АПН України за адресою: 04053, м. Київ 53, вул. Артема, 52 – А.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України.

Автореферат дисертації розіслано 19 березня 2004 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради О.С. Снісаренко

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність теми дослідження.** Складні реалії в освітянській галузі спонукають науковців і педагогів до пошуку нових педагогічних систем, технологій, організаційних форм, методів навчання та виховання. Як результат розвинулась мережа нетрадиційних закладів освіти, які поставили перед собою мету відродити інтелектуальний потенціал народу, виховувати освічену, високоморальну особистість. Серед них значне місце посідає школа з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу.

Законодавчими державними документами поставлено завдання перед сучасними загальноосвітніми закладами. Підкреслено, що провідними принципами перебудови освіти України (Закон України “Про освіту”, ст. 6) є принципи гуманізації та гуманітаризації і знання є одним із чинників розвитку розумових і творчих здібностей, світогляду особистості. Робота педагогічного колективу з формування такого рівня знань, умінь і навичок потребує ефективного управління.

Наприкінці XX ст. вагомий внесок у дослідження питань управління в галузі освіти зроблено працями В.М.Бегей, Ю.Л.Зугуменова, П.Т.Фролова (демократизація управління), Є.С.Березняка (загальні аспекти керівництва загальноосвітньою школою), В.І.Бондаря (підвищення ефективності підготовки директора школи до управління процесом навчання), Л.І.Даниленко, М.Ю.Красовицького, Н.М.Островерхової (проблеми підвищення ефективності управління загальноосвітньою школою), Г.В.Єльникової, В.І.Маслова, В.С.Пікельної, (питання розвитку теорії управління загальною середньою освітою), Б.С.Кобзаря (управління школою подовженого дня), Н.Л.Коломінського, Л.М.Карамушки, Р.Х.Шакурова, В.В.Шаркунової (соціально-психологічний аспект управління), О.А.Орлова (структурно-функціональний аналіз управління), В.С.Пікельної, П.І.Третякова, Є.А.Ямбурга (моделювання управлінської діяльності), М.Л.Портнова, М.А.Шубіна (внутрішкільний контроль), Н.Д.Хмель (управління відносинами у педагогічних процесах), Є.М.Хрикова, Т.І.Шамової (управління навчальним процесом, внутрішкільне управління). Науковці приділяють значну увагу з’ясуванню особливостей управління закладами освіти, аналізу нових умов, у яких вони функціонують і розвиваються, змістовому наповненню управлінських функцій тощо.

Проте, деякі аспекти управління школою, зокрема навчальним процесом, не відображено в публікаціях або висвітлено недостатньо. Це зокрема стосується шкіл з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу, організаційно-педагогічних і соціально-психологічних засад навчального процесу. Аналіз результатів роботи таких шкіл свідчить про те, що практика управління їхньою діяльністю потребує подальшого вдосконалення, оскільки діяльність більшості керівників зорієнтована на традиційні моделі управління без урахування специфіки подібних закладів. Проблемам, з якими стикається нинішня школа, присвячено праці Є.С.Березняка, Г.А.Дмитренка, Н.М.Островерхової, М.М.Поташника й інших авторів. На наш погляд, найтиповішими є такі суперечності: між вимогами державних і світових стандартів до управлінської діяльності та її фактичним змістом і результатами; рівнем професіоналізму керівників, якого потребує школа, та фактичним станом його реалізації; вимогами державних стандартів до якості знань і реальними результатами їх засвоєння; державними стандартами загальної середньої освіти в Україні й чинними програмами та підручниками; новим змістом навчальної роботи в школі згідно з останніми державними документами в галузі освіти та використанням старих форм і методів роботи; не можна не згадати також і непорозуміння між різними категоріями працівників шкіл, тоді як для досягнення успіху необхідна злагодженість дій колективу. Усунення окреслених протиріч можливе завдяки правильно організованому управлінню, яке б ураховувало специфіку школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу, та своєчасно й адекватно реагувало на зміни в ній. Таким вимогам задовольняє адаптивне управління.

Концептуальні основи адаптивного управління в системі загальної середньої освіти розроблено Г.В.Єльниковою, проте вона у своїх працях розглядає переважно органи управління освітою державного, регіонального, обласного, районного рівнів. Іншими вченими здійснювалися дослідження адаптивного управління навчальним процесом з урахуванням специфіки навчально-виховного комплексу. Проблема ж адаптивного управління у школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу у теорії управління не розглядалась.

Потреба шкіл в адаптивному управлінні зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованої моделі та деталізації механізмів її реалізації в конкретних умовах шкіл різного типу, зокрема в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу. Актуальність цієї проблеми посилюється також нестабільністю ситуації як у суспільстві, так і у сфері освіти; труднощами, з якими стикається школа в повсякденній роботі. Отже, недостатня дослідженість проблеми, її актуальність, об’єктивна потреба в розробленні та впровадженні нових підходів до управління навчальним процесом у навчальних закладах з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу зумовили вибір теми дослідження: **“Адаптивне управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу”**.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертації є складовою колективної теми кафедри менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України "Підготовка керівника навчального закладу в системі післядипломної освіти" № 0103V003244. Тему дослідження зареєстровано Радою з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології в Україні (протокол № 9 від 27 листопада 2001р.).

**Об’єкт дослідження:** управління основною школою з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу.

**Предмет дослідження:** зміст, форми та методи адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу.

**Мета дослідження:** розробити та теоретично обґрунтувати модель адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу та експериментально перевірити її педагогічну ефективність.

Відповідно до мети, об’єкта та предмета дослідження сформульовано **наукову гіпотезу**, яка виражає припущення, що управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу буде більш ефективним, якщо:

* визначити та врахувати в управлінській діяльності особливості такої школи й управління навчальним процесом у ній;
* врахувати в управлінській діяльності психолого-педагогічні основи взаємодії учасників навчального процесу;
* впровадити в навчальний процес модель адаптивного управління;
* застосувати технології адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові джерела з проблеми дослідження.

2. З’ясувати особливості організації навчального процесу в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу.

3. Розробити та теоретично обґрунтувати модель (зміст, форми та методи) адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу.

4. Експериментально перевірити ефективність впровадження моделі адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу.

5. Підготувати методичні рекомендації щодо підготовки керівників шкіл з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу до адаптивного управління навчальним процесом.

**Методологічною і теоретичною основою дослідження** є закони діалектики, основні положення теорії пізнання, теорії систем, системного підходу до педагогічних процесів і явищ, синергетики, теорії управління; принципи аналізу педагогічних явищ; філософські, соціологічні, психолого-педагогічні ідеї щодо створення нової системи освіти в Україні; концепція, закономірності та принципи адаптивного управління, концепції гуманістичної та гуманітарної освіти, комунікативної дидактики, суб’єктно-діяльнісного підходу до навчання; основні закони України в галузі освіти, Державна національна програма “Освіта” (Україна ХХІ століття), Концепція розвитку загальної середньої освіти; у дослідженні ми керувались провідними ідеями Г.Сковороди, К.Ушинського, С.Русової, Ю.К.Бабанського, А.С.Макаренка, В.С.Сухомлинського. Важливе значення для нашої дослідницької роботи мали наукові праці з теорії управління педагогічними системами В.І.Бондаря, Г.В.Єльнікової, Ю.А.Конаржевського, В.І.Маслова, Н.М.Островерхової, М.М.Поташника, В.С.Пікельної й інших.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано такі методи: аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення, які дали змогу виділити характерні ознаки адаптивного управління та з’ясувати його місце серед інших теорій; аналіз документальних джерел, спостереження, анкетування, опитування, метод соціометрії, застосовані для вивчення й узагальнення практичного досвіду шкіл з управління навчальним процесом; моделювання та факторно-критеріальне моделювання для розроблення моделі адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу; методи математичної статистики з метою вимірювання поточних і кінцевих результатів дослідження та їхнього опрацювання.

**Експериментальна база дослідження:** спеціалізована середня загальноосвітня школа № 75 і приватний колегіум м. Харкова, середня загальноосвітня школа № 302 м. Києва. Охоплено експериментом 5 – 9 класи, які вивчають поглиблено предмети гуманітарного циклу.

**Основні етапи дослідження.** Дослідження здійснювалось упродовж 2000 – 2003 рр. у кілька етапів, на кожному з яких залежно від завдань застосовувались відповідні методи та прийоми.

*На першому етапі дослідження* (2000 – 2001 навчальний рік) проаналізовано наукову літературу, теоретично осмислено проблему, проведено констатуючий експеримент, який полягав в аналізі наукової літератури, вивченні стану проблеми в школі та розробленні методики експерименту. Крім того, проаналізовано власний досвід роботи, на основі якого у співавторстві з В.В.Ельбрехт розроблено навчальний посібник для учнів 8 – 11-х класів “Focus on Ukraine” та методичний посібник для вчителів “Англійська мова. 8 клас. Плани-конспекти уроків”, здійснювався експеримент з адаптивного підходу до використання наявних підручників іноземної мови, а також організації навчання на комунікативній і діалогічній основі як елемента адаптивного управління навчальним процесом.

*На другому етапі дослідження* (2001 – 2002 навчальний рік) проводився формуючий експеримент, який передбачав розроблення теоретичної моделі адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу, її впровадження у практику роботи експериментальних шкіл. На цьому етапі посилилась робота з вивчення й аналізу практичного досвіду експериментальних шкіл.

*Третій етап дослідження* (2002 – 2003 навчальний рік) – контрольно-експериментальний етап перевірки гіпотези, визначення умов ефективності розробленого змісту, форм і методів адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу; опрацювання й аналізу результатів експерименту, формулювання висновків, впровадження результатів дослідження у практику управлінської діяльності керівників експериментальних шкіл.

**Наукова новизна** результатів дослідження полягає в тому, що набуло подальшого вдосконалення обґрунтування особливостей адаптивного управління взагалі, у школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу зокрема; уточнено його форми та методи; розроблено та теоретично підтверджено модель, зміст і форми адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу; розроблено базову факторну модель діяльності керівників шкіл з управління навчальним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу та факторну модель моніторингу стану взаємодії суб’єктів навчального процесу; класифіковано методи адаптивного управління; доведено педагогічну доцільність адаптації наявних підручників з іноземної мови до вимог програми, стандартів освіти, можливостей, потреб та інтересів суб’єктів навчального процесу.

**Теоретичне значення** результатів дослідження полягає у виявленні характерних ознак адаптивного управління у різних теоріях управління; подальшому поширенні адаптивного управління на рівень навчального процесу; обґрунтуванні змісту, форм і методів адаптивного управління навчальним процесом школи такого типу; розробленні педагогічно доцільної й ефективної системи адаптивного управління; виявленні основ взаємопристосування суб'єктів адаптивного управління на різних рівнях навчального процесу.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, щосформульовані автором пропозиції та рекомендації працівниками закладів освіти, методичними службами районного та міського рівнів, керівниками навчальних закладів, працівниками інститутів післядипломної освіти у професійній підготовці керівників профільних шкіл, зокрема з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу визнані за доцільні щодо використання в адаптивному управлінні навчальним процесом; розроблений і апробований навчальний посібник з іноземної мови для учнів 8 – 11-х класів “Focus on Ukraine” може бути використаний в загальноосвітніх закладах як самостійний інтегративний курс, у курсі українознавства англійською мовою або як адаптивний матеріал до підручників англійської мови; методичний посібник “Англійська мова. 8 клас. Плани-конспекти уроків” є корисним для вчителів-практиків, молодих учителів, студентів факультетів іноземних мов у плануванні уроків англійської мови та слугує прикладом практичної реалізації ідеї адаптації наявних підручників.

**Вірогідність і надійність** результатів дослідження забезпечені чіткістю визначення методологічних засад, класичним характером педагогічного експерименту, адекватністю використаних методів окресленим меті та завданням дослідження, ґрунтовністю кількісного та якісного аналізу здобутих даних, репрезентативністю статистичних вибірок, позитивними результатами впровадження методичних рекомендацій у практику.

**Апробація та впровадження.** Матеріали дослідження доповідалися на засіданнях кафедри менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Академії педагогічних наук України; на Другій регіональній конференції Міжнародної Асоціації вчителів англійської мови як іноземної в Харкові (2-3 листопада 2000 р.); Першому Всеукраїнському Відкритому Форумі секції “Професійний розвиток” Міжнародної Асоціації вчителів англійської мови як іноземної в Харкові (15-16 березня 2001 р.); Третій регіональній конференції Міжнародної Асоціації вчителів англійської мови як іноземної в Харкові (1-2 листопада 2001 р.); Четвертій регіональній конференції Міжнародної Асоціації вчителів англійської мови як іноземної в Харкові (20-21 червня 2002 р.); Всеукраїнській інтернет-конференції “Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи” (2000-2002 рр.); Звітній науковій конференції Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України в рамках Всеукраїнської конференції “Післядипломна освіта: проблеми розвитку” (2001 р.); обласних семінарах нових типів шкіл, нарадах керівників і вчителів шкіл м. Харкова та Харківської області.

**Структура дисертації** обумовлена завданнями та логікою дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, які містять дев’ять підрозділів, загальних висновків, списку використаних джерел (205 назв) на 17 сторінках, додатків (20) на 51 сторінці. Основний зміст дисертації викладено на 179 сторінках.

**Публікації.** Основні положення дисертації відображено у 12 публікаціях, серед яких вісім надруковано в наукових фахових виданнях.

**Особистий внесок автора**: у роботі “Focus on Ukraine. English student's book”, написаній у співавторстві з В.В. Ельбрехт, нами розроблено навчальні матеріали розділів 1 – 5, 8 – 10 тексти аудіоматеріалів, список слів, граматичний довідник, тексти для домашнього читання; визначено змістові складові, форми та методи роботи з учнями.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

**У вступі** обґрунтовано актуальність обраної проблеми, визначено об’єкт, предмет дослідження, його мету, гіпотезу, завдання; розкрито методологічні основи; визначено наукову новизну, теоретичне та практичне значення, вірогідність одержаних результатів; наведено відомості про їх апробацію, впровадження в педагогічну практику.

**У першому розділі** “Адаптивне управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу як проблема педагогічної науки і практики” висвітлено результати аналізу науково-педагогічної літератури з розвитку теорії управління, а також з питань управління педагогічними системами в умовах сучасних трансформаційних змін у суспільстві. На цій основі виявлено елементи адаптивного управління в різних теоріях; сформульовано закономірність виникнення цього різновиду управління, потребу в його використанні практичними керівниками шкіл з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу; визначено поняття “адаптивне управління” навчальним процесом; вивчено стан застосування адаптивного управління у практиці роботи шкіл з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу. У дослідженні проблеми ми виходили з того, що сутність адаптивного управління характеризується такими ознаками:

* адаптивне управління колективами, групами людей, організаціями є різновидом ситуативного управління, тому розглядається в ракурсі соціального управління і потребує врахування його закономірностей;
* поняття “адаптивне управління” є похідним від понять “адаптація” та “управління”, що забезпечує взаємозв’язки керованої системи з оточенням і окремими її елементами та передбачає своєчасну реакцію на їх зміни;
* адаптивне управління враховує складність об’єкта та здійснюється на основі статистично ймовірних об’єктивних закономірностей і законів-тенденцій, які зумовлюють варіативність управління;
* адаптивне управління допускає як суб’єкт-об’єктні так і суб’єкт-суб’єктні відносини, надаючи людині право вибору ролі суб’єкта;
* адаптивне управління базується на природовідповідних процесах розвитку керованих об’єкт-суб’єктів, пріоритеті їх розвитку завдяки процесам самоорганізації, спрямуванні їхньої взаємодії на досягнення спільної мети з урахуванням вимог соціуму, конкретної ситуації та завдань її розв’язання;
* адаптивне управління спирається на такі основи управління, як якість, нововведення, персонал, моніторинг, аналіз ситуації, перспективне та цілісне бачення розвитку керованої системи, методи роботи з людьми, які забезпечують розкриття їхнього потенціалу;
* методологія адаптивного управління передбачає функціонування та розвиток механізмів управління на основі їх систематичного відстежування, коригування, врахування зовнішніх впливів.

На основі синтезу окреслених ознак–характеристик ми розглядаємо адаптивне управління як вид діяльності, що передбачає усвідомлений та цілеспрямований вплив на суб’єктів навчального процесу; сукупність їхніх певних дій по забезпеченню функціонування і (само)розвитку системи навчального процесу; на зв’язки та відносини, що виникають у процесі взаємодії. Цей вплив здійснюється з урахуванням конкретної ситуації з метою організації й узгодження діяльності, потреб, можливостей, інтересів учасників навчального процесу та досягнення таким чином спільної мети колективу. Дослідження розвитку теорії управління, визначення характеристик адаптивного управління дали змогу проаналізувати стан його застосування у практичній діяльності шкіл. Встановлено, що в загальноосвітніх закладах цілісна система адаптивного управління повною мірою не використовується, лише в деяких школах запроваджено його окремі елементи. На розвиток концептів адаптивного управління, їх реалізацію у практичній діяльності шкіл України впливає позитивний досвід учених і педагогів-практиків. Досвід використання елементів адаптивного управління свідчить про те, що цей вид управління дає змогу враховувати специфіку роботи школи, сприяє пристосуванню до оточення, залежно від змін у ньому – внесенню необхідних коректив в її діяльність, посилює процеси самоорганізації та самоуправління. Позитивні результати застосування елементів адаптивного управління у практиці роботи окремих шкіл дають підстави для висновку про необхідність створення цілісної системи цього виду управління та її широкого впровадження в навчальний процес шкіл різних типів. Оскільки адаптивне управління враховує умови функціонування конкретного закладу та його специфіку, то доцільним було з’ясувати у процесі дослідження особливості навчального процесу й управління ним у школах з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу. До таких особливостей нами віднесені:

* складність соціального замовлення (освіта підвищеного рівня гуманітарного профілю), яке детермінує необхідність упровадження нелінійної, гнучкої, відкритої системи управління, здатної своєчасно й адекватно реагувати на його зміни;
* забезпечення управління якістю освіти з урахуванням соціального замовлення та необхідності забезпечення конкурентноспроможності випускників профільного закладу освіти;
* створення умов для суб’єктивізації, самореалізації та саморозвитку учасників навчального процесу;
* здійснення управління на основі даних діагностики, психолого-педагогічної служби та прогнозу розвитку школи;
* спрямування методичної роботи вчителів у русло пошуково-дослідницької, експериментальної діяльності з метою реалізації освітньої програми;
* інтенсифікація інноваційних процесів у діяльності закладу, зокрема в управлінні навчальним процесом;
* мінливість структури та системи управління діяльністю школи, посилення функції координації функціонування окремих її ланок;
* підвищення ролі соціально-психологічних методів роботи з персоналом, методів стимулювання та мотивування; пошук гнучких нетрадиційних методів; адаптивно-адаптувальна поведінка управлінців;
* досягнення високого професіоналізму керівників школи, творчого рівня управління навчальним процесом, який забезпечує його оновлення; посилення вимог до шкільної системи підвищення кваліфікації вчителів;
* пошуки джерел додаткового фінансування для забезпечення підвищених освітніх потреб школи з огляду на її специфіку;
* спрямування педколективу на розширення і поглиблення зовнішніх зв'язків.

**У другому розділі “**Теоретико-прикладні аспекти адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу” представлено модель адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу та її наукове обґрунтування, висвітлюються зміст, форми та методи адаптивного управління. Управління як систему можна спроектувати залежно від того чи іншого аспекту розгляду реально наявних у ній підсистем. Ми розглядаємо модель у взаємодії трьох основних елементів: змістового, структурного, технологічного. Мета управління визначає його зміст та структуру. Зміст реалізується на всіх структурних рівнях на основі технології адаптивного управління.

У теорії і на практиці є різні види структур управління – традиційні (лінійна, функціональна, лінійно-штабна, дивізіональна, організаційного функціоналізму). Вони належать до класу ієрархічних структур, в основу якого покладена субординаційна ознака. Адаптивному управлінню складними системами, яке передбачає інтеграцію, взаємопроникнення її підструктур, кооперацію дій, отримання інтегративного результату, відповідає клас адаптивних структур, серед яких – проектна організація, матрична структура, організація конгломератного типу та вільна структура. Трансформація цих загальнотеоретичних засад адаптивного управління на об’єкт нашого дослідження надала можливість розробити структурну модель адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу (рис. 1.1). Наведену модель слід розглядати як базову для розроблення структур управління конкретних шкіл. Залежно від їхньої специфіки структури управління навчальним процесом можуть будуватись за різними схемами. Фрагменти окремих подано в дисертації.



















Рис. 1.1. Структура адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу

Зміст адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу, як і будь-якого іншого виду управління, розкривається через виконання певних функцій управління. Їх добір залежить від суб’єктивного розуміння управління та його завдань конкретним ученим або практиком. Проаналізувавши погляди науковців із цього питання, ми вважаємо, що функціями адаптивного управління є діагностика, цілепокладання, планування, (критеріальне) моделювання, організація, моніторинг, прогностичне регулювання. Функції адаптивного управління за своїм змістовим наповненням та організаційно-професійними формами управління перебувають як у єдності, так і в певній суперечності, що відображується у правовому, соціально-психологічному аспектах управління. Сукупність управлінських функцій у їхньому взаємозв’язку та взаємозалежності визначають зміст адаптивного управління. У синтезованому вигляді зміст адаптивного управління представлено структурною схемою (рис. 1.2).











* Рис. 1.2. Структурна схема змісту адаптивного управління

Об’єктом управління є напрями діяльності педколективу в межах навчального процесу, наприклад виконання державних і вироблення внутрішкільних нормативних документів, науково-методична, освітня діяльність педколективу тощо. Освітня діяльність – провідна, інші види діяльності спрямовані на її забезпечення. Ці види управлінської діяльності, на наш погляд, є найбільш типовими для будь-якої школи. Специфічні ж види діяльності, характерні для школи конкретного типу, розглядаються та виконуються в їх межах. Для школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу з огляду на освітню діяльність важливим є розвиток варіативних компонентів освіти, впровадження рівневої диференціації, інтеграції курсів і предметів, організація додаткової освіти. У мотиваційній діяльності обов’язково передбачається мотивація учнів до вивчення предметів гуманітарного циклу. Головним об’єктом управління навчальним процесом є учасники навчального процесу. Тому важливим напрямом управлінської діяльності є робота з персоналом – кадрове забезпечення, підвищення кваліфікації, адаптаційна, мотиваційна, виховна та дисциплінарна діяльність. Наступним напрямом роботи й об’єктом управління є створення матеріально-технічних і ресурсних умов для життєдіяльності колективу. Ця робота реалізується через фінансове, матеріально-технічне забезпечення, техніку безпеки та маркетингову діяльність. Елементом теоретичного досягнення є розроблення у процесі дослідження факторної моделі діяльності керівника школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу, рівнів узгодженості діяльності учасників навчального процесу (заступника директора, вчителя, учня), факторної моделі моніторингу процесів узгодження. Складовою адаптивного управління є технології його здійснення. При цьому під технологією управління ми розуміємо сукупність науково обґрунтованих засобів, методів і прийомів управлінської діяльності, які реалізуються у певній послідовності та забезпечують досягнення запланованого результату з найменшими витратами часу та ресурсів. Адаптивному управлінню школою з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу відповідають гуманітарні адаптивні технології. Гуманітарно-адаптивне спрямування технологій адаптивного управління виявляється в забезпеченні відповідності навчального процесу потребам усіх його учасників, доборі оптимального варіанта змісту, форм і методів навчального процесу, їх доцільного поєднання. До них належать технології власне управлінської діяльності, делегування повноважень, організації оцінювання ефективності управління навчальним процесом та його результативності, підвищення кваліфікації педпрацівників, інноваційної діяльності, диференційованого навчання, корекційно-розвивальної роботи, здійснення додаткової освіти, ігрові технології тощо. Провідна роль відведена технології власне управлінської діяльності, яка здійснюється за етапами відповідно до функціонального циклу (рис. 1.3).

Поетапне моделювання окремих складових адаптивного управління сприяло розробленню інтегративної системи адаптивного управління навчальним процесом, схематичне зображення якої подано у дисертації.

На сторінках дисертації розвивається ідея інтеграції курсів гуманітарних предметів, зокрема мовних, де пріоритетні місця посіли: формування змісту навчального плану, виявлення міжпредметних зв’язків і шляхів їх реалізації, мовні інтегровані навчальні курси. Пріоритетність цих предметів в освітній програмі школи дає змогу учням збагнути сутність довкілля й оточення та культури свого народу, оволодіти мовною компетенцією як базою формування навичок спілкування. Наприклад, інтеграція знань про рідну країну у процесі вивчення іноземної мови посилює розвиток міжнародних контактів як на офіційному, так і на рівні неформального спілкування. Порівняння традицій, культури, життєдіяльності людей різних країн сприяє вихованню в учнів почуття національної гідності, усвідомлення ними особливостей свого народу, викликає інтерес до пізнання його духовних цінностей.

У результаті розроблення та впровадження моделі адаптивного управління навчальним процесом зроблено умовивід про те, що показниками її ефективності є як досягнення учнів і педагогів у їхній спільній діяльності, так і рівень взаємопристосування, сприятливий соціально-психологічний клімат у

колективі, високий рівень згуртованості, брак або зменшення кількості конфліктів, задоволення учасників навчального процесу діяльністю освітнього закладу.



* 
* 
* 
* 
* 



* 
* 
* 
* 
* 



* 
* 
* 
* 





* 
* 
* 



* 
* 
* 
* 

Рис. 1.3. Схема технології функціонального циклу адаптивного управління

**У третьому розділі “**Експериментальна перевірка ефективності впровадження моделі адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу” описується методика організації експериментального дослідження впливу розроблених змісту, форм і методів адаптивного управління на процеси взаємоузгодження діяльності, самоорганізації, саморозвитку й оновлення змісту навчального процесу. Для цього визначено мету, завдання, етапи, експериментальну базу дослідження. Експериментальне дослідження здійснювалось поетапно.

*Перший етап* (2000 – 2001 навчальний рік) – обстежувальний: за визначеними раніше критеріями оцінювання ефективності моделі адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу вивчалися умови та стан управління навчальним процесом в експериментальних школах. Для добору інформації використовували традиційний і якісно-кількісний аналіз шкільних документів. Застосування цих методів дало змогу виявити деякі аспекти діяльності педколективів, відображені в документальних джерелах, а також вдатися до найбільш доцільних методів подальшого дослідження. Крім того, провадили тривале спостереження, інтерв’ювання й анкетування директорів, заступників директорів, учителів, аналіз результатів навчання за рік, семестр. Експериментальні заміри здійснювались на таких навчальних предметах, як англійська, українська, російська мови.

*Другий етап* (2001 – 2002 навчальний рік) – переведення чинних систем управління на систему адаптивного управління: застосували заходи, спрямовані на формування нових якостей систем управління навчальним процесом експериментальних шкіл, поліпшення результатів управлінської діяльності, впроваджували та апробовували результати дослідження. З цією метою у практику роботи експериментальних шкіл покроково впроваджували базову факторну модель управлінської діяльності керівників, методи та технології адаптивного управління. Директорам шкіл і їхнім заступникам надавались консультації, вивчався рівень сформованості їхніх управлінських умінь, їхня діяльність порівнювалася з базовою моделлю, уточнювалися і деталізувалися функціональні обов’язки.

*Третій етап* (2002 – 2003 навчальний рік) – виявлення результатів: здійснювали визначення умов ефективності впровадження моделі адаптивного управління в навчальний процес експериментальних шкіл; визначення рівня знань, умінь і навичок учнів за матеріалами формуючого експерименту; аналіз отриманих результатів; опрацювання інформації, інтерпретацію отриманих результатів, аналіз помилок у спостереженнях і вимірюванні; оцінювання якості отриманої інформації; аналіз експериментальних фактів і їхніх детермінант, особливо причинно-наслідкових; формування висновків. Отримані у процесі експериментального дослідження кількісні дані подаються у тексті дисертації у вигляді таблиць (див. підрозділ 3.2 дисертації). Для відтворення динаміки змін у наочному вигляді, який легко сприймається, використано графічне зображення та гістограма статистичних даних.

У дисертації розкрито результати і перспективи розвитку шкіл за умови впровадження запропонованої моделі адаптивного управління навчальним процесом. Одним із показників її ефективності є позитивні зміни психологічного клімату в експериментальних школах. Результати вивчення психологічного клімату впродовж двох навчальних років (2001 – 2002, 2002 – 2003) показали його зміну в позитивний бік в експериментальних групах на 5,3 бали. Водночас зміни в контрольних групах були менш позитивними (показники змінились лише на 1,1 бали) і не мали стабільного характеру. Іншими показниками ефективності впровадження моделі вважаємо підвищення рівнів засвоєння учнями стандартів освіти, позитивні зміни у професійному зростанні педагогів, активності учасників навчального процесу, адекватності їхньої оцінки та самооцінки, рівнях узгодження поведінки та діяльності (результати наведено в дисертації). Ми пов’язуємо ці зміни з підвищенням ефективності управлінської діяльності в експериментальних школах унаслідок упровадження моделі адаптивного управління.

**ВИСНОВКИ**

1. Розв’язання проблеми управління навчальним процесом у школах з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу зумовило необхідність створення системи управління, яка враховувала б мету діяльності цих закладів, їх особливості, була б здатною своєчасно й адекватно реагувати на зміни в суспільстві та в їхньому внутрішньому освітньому середовищі. Таким умовам відповідає адаптивне управління.

2. Наявність елементів адаптивного управління в наявних теоріях і концепціях, позитивний досвід їх використання в практичній діяльності загальноосвітніх навчальних закладів свідчать про поступовий його розвиток. Разом з тим нестача у теорії та практиці моделі цілісної системи адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу зумовила потребу в її розробленні та теоретичному обґрунтуванні.

3. Розроблена й апробована нами в процесі дослідження модель адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу відображує пряму залежність між типом загальноосвітнього закладу та специфікою управлінських функцій у ньому, формами, методами роботи з персоналом, структурою управління, технологією його реалізації.

4. Сутність, зміст і завдання адаптивного управління реалізуються в системі взаємопов'язаних функцій: технологічних, або власне управлінських; спеціальних, або діяльнісних; кадрових і функцій матеріально-ресурсного забезпечення.

5. За умов адаптивного управління види управлінської діяльності реалізуються завдяки використанню комплексу традиційних і специфічних методів: формування мотиваційної основи діяльності, рефлексії, саморегуляції, самоорганізації, адаптації тощо. Використання цих методів сприяє підвищенню професійно-фахового рівня вчителів, про що свідчать експериментальні дані. Так, на початку експерименту із 74 учителів 53 (або 71,6 %) мали вищу категорію, звання “Старший учитель”, “Вчитель-методист”. На кінець експерименту показники відповідно зросли: із 72 учителів 61 (або 84,7 %) становили згадані вище категорії, що на 13,1 % більше. У контрольних групах учителів “приріст” виявився від’ємним (-1,4 %).

6. Ефективність реалізації адаптивного управління в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу забезпечується технологіями власне управлінської діяльності, делегування повноважень, інноваційної діяльності, диференційованого навчання, корекційно-розвивальної діяльності, об’єктивного оцінювання, організації підвищення кваліфікації педпрацівників, здійснення додаткової освіти й ігрових технологій. За цих умов система управління стає гнучкішою, посилюється оперативний зворотний зв'язок, коригуються дії та процеси. Внаслідок цього підвищується коефіцієнт ефективності адаптивного управління (Кефу), що підтверджується даними експерименту. До експерименту Кефу дорівнював 0,93 (задовільний рівень), після – Кефу становив 1,82 (добрий рівень). У контрольних школах ці показники істотно не змінилися.

7. Упровадження факторної моделі моніторингу процесів узгодження (в межах базової моделі) створює широкі можливості для відстежування, вимірювання та врахування суб’єкт-суб’єктних і суб’єкт-об’єктних відносин, перетворення їх з потенційної причини конфліктів на рушійну силу розвитку шкільної системи за допомогою механізмів урегулювання адаптивно-адаптувальних процесів.

8. Управління основною школою з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу на основі використання теоретично обґрунтованої й експериментально перевіреної моделі адаптивного управління навчальним процесом сприяє досягненню оптимального узгодження дій суб’єкт-об’єктів управління, що забезпечує якісне засвоєння учнями стандартів освіти. Цей висновок підтверджується такими даними: абсолютний приріст рівня засвоєння учнями стандартів освіти з гуманітарних предметів становить 9,2 % в експериментальних групах, у контрольних – 1,4 %; співвідносна величина дорівнює 7,8.

9. Реалізація адаптивного управління навчальним процесом в основній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу потребує спеціальної підготовки її керівників з урахуванням рекомендацій, які містяться в дисертації.

**Основні положення дисертації відображено в таких публікаціях:**

1. Ельбрехт О.М. Do you know the history of Ukraine? Комунікативні завдання на уроці англійської мови у 8-му класі середньої загальноосвітньої школи // Іноземні мови. - 2000. – № 4. - С. 62 - 63.

2. Эльбрехт О.М. Пути повышения эффективности упражнений в практике обучения английскому языку // Яз. и лит. в шк. Украинский вестн.: - 2001. – № 3 - 4 (15). – С. 10 - 12.

3. Ельбрехт О.М., Ельбрехт В.В. Focus on Ukraine. English student's book. – Харків: Ранок, 2001. - 72 с.

4. Ельбрехт О.М. Шляхи підвищення ефективності вправ. – Харків: Ранок, 2001. - 32 с.

5. Ельбрехт О.М. Деякі філософські питання соціального управління. – Харків: Ранок, 2001. - 36 с.

6. Ельбрехт О.М. Проблема адаптивного управління в науковій літературі // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Редкол.: Т.І. Сущенко (відп. ред.) та ін. - К. - Запоріжжя. - 2002. - Вип. 22. - 362 с. С. 247 - 251.

7. Ельбрехт О.М. Ігрові технології в управлінській діяльності // Організація навчального процесу в умовах післядипломної освіти: Наук.-метод. посіб. для викладачів вузів та ін–тів післядипломної освіти, ФПК, керівників навч. закладів / Редкол.: Г.І. Сорока (гол. ред.) та ін. – Харків - 2002. - 216 с. С. 71 - 77.

8. Ельбрехт О.М. Визначення особливостей спеціалізованої школи з поглибленим вивченням іноземної мови для створення моделі адаптивного управління. // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Редкол.: Т.І. Сущенко (відп. ред.) та ін. – К. - Запоріжжя. - 2002. - Вип. 23. - 362 с. С. 190 - 192.

9. Ельбрехт О.М. Зміст адаптивного управління навчальним процесом школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Редкол.: Т.І. Сущенко (відп. ред.) та ін. – К. - Запоріжжя. - 2002. - Вип. 24. - 362 с. С. 54 - 59.

10. Ельбрехт О.М. Технологія адаптивного управління навчальним процесом в загальноосвітній школі з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу. // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Редкол.: Т.І. Сущенко (відп. ред.) та ін. – К. - Запоріжжя. - 2002. - Вип. 23. - 362 с. С. 247 - 251.

11. Ельбрехт О.М. Англійська мова. 8 клас. Плани - конспекти уроків. - Харків: Веста: Видавництво “Ранок”, 2003. - 224 с.

12. Ольга Ельбрехт. Наукове обгрунтування і розробка моделі адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу // Освіта і управління. - 2003. – Т. 6. № 3. – С. 35 – 49.

**АНОТАЦІЯ**

**Ельбрехт О.М. Адаптивне управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.01 **–** загальна педагогіка та історія педагогіки. **–** Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України, Київ, 2004.

У дисертації аналізується розвиток управлінської науки, основних теорій управління, зв’язок з ними адаптивного управління, його еволюція. Здійснено системний аналіз діяльності загальноосвітнього закладу як об’єкта управління, зокрема школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу. Визначено характеристики адаптивного управління навчальним процесом в умовах школи, його особливості, виявлено специфіку функцій, структури, технології реалізації. У дослідженні представлено теоретично обґрунтовану й експериментально перевірену модель адаптивного управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу, яка містить три основні взаємопов’язані компоненти: змістовний, структурний, технологічний. Показано позитивний вплив упровадженої моделі на процеси взаємоузгодження діяльності, самоорганізації, саморозвитку, оновлення змісту навчального процесу. Розроблено рекомендації щодо підготовки керівників шкіл цього типу до адаптивного управління.

**Ключові слова:** адаптивне управління, основна школа з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу, особливості основної школи й управління нею, зміст навчального процесу, базова факторно-критеріальна модель, структура управління, гуманітарні адаптивні технології, технологія адаптивного управління, взаємоузгодження діяльності, взаємопристосування, самоорганізація та саморозвиток.

**АННОТАЦИЯ**

**Эльбрехт О.М.** Адаптивное управление учебным процессом основной школы с углубленным изучением предметов гуманитарного цикла. **–** Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.01 **–** теория и история педагогики. Центральный институт последиплимного педагогического образования АПН Украины, Киев, 2004.

В диссертации анализируется развитие науки управления, основных теорий управления, связь с ними адаптивного управления, его эволюция. Идея адаптивного управления реализована автором на уровне учебного процесса основной школы с углубленным изучением предметов гуманитарного цикла. В работе выделены особенности адаптивного управления в условиях школы такого типа, специфика функций, структуры, технологии реализации. Его суть представлена автором следующими положениями: правильное воздействие на внутренние факторы организации; гибкость и адаптация к постоянным изменениям внешней среды; решение противоречивых проблем на основе диалогической адаптации; развитие организационной культуры как важного средства управления; создание благоприятных условий для труда, развития и саморазвития учащихся и педработников; выбор форм и методов управления, которые бы мотивировали педработников к творческому труду; взаимодействие участников учебного процесса на основе субъект-субъектных отношений, партнерства и совместной деятельности; учет руководителем в процессе взаимодействия индивидуально-психологических особенностей участников учебного процесса (потребности, способности, особенности характера и т.д.).

В работе представлена теоретически обоснованная модель адаптивного управления учебным процессом основной школы с углубленным изучением предметов гуманитарного цикла. Ее составляющими являются три взаимосвязанных компонента: содержательный, структурный, технологический. Содержание адаптивного управления раскрывается на основе функций управления. Проанализировав взгляды разных ученых, автор считает, что функциями адаптивного управления является диагностика, целеполагание, плантрование, (критериальное) моделирование, организация, мониторинг, прогностическое регулирование. Исходя из содержания управления деятельность руководителей школы данного типа представлена в виде факторной модели. Важными направлениями управленческой деятельности являются организация образовательной деятельности педколлектива, кадровое обеспечение, повышение квалификации, создание материально-технических и ресурсных условий для жизнедеятельности коллектива. Эти направления управленческой деятельности являются наиболее типичными для любой школы. Специфические же виды деятельности, характерные для школы с углубленным изучением предметов гуманитарного цикла, выполняются в их рамках: развитие вариативных компонентов образования, внедрение уровневой дифферениации, интеграция курсов и т.п.

В диссертации раскрывается понятие “гуманитарные адаптивные технологии”, к которым на уровне школы с углубленным изучением предметов гуманитарного цикла автор относит технологии собственно управленческой деятельности, делегирования полномочий, оценивания, организации повышения квалификации педработников, инновационной деятельности, дифференцированного обучения, корркекционно-развивающей работы, осуществления дополнительного образования, игровые технологии. Среди них ведущая роль принадлежит технологии собственно управленческой деятельности. В исследовании она представлена в виде функционального цикла со следующими этапами: планирование (диагностика, определение целей, функциональное распределение обязанностей, определение основних задач, их сопоставление с общими целями школы); (критериальное) моделирование (создание программы развития, разработка основных направлений и конкретного содержания деятельности в рамках вопросов, которые решаются, разработка модели результата, разработка критериев измерения); организация (построение согласованной системы обязанностей, координация видов деятельности, коммуникация, кооперация действий); мониторинг (внешний мониторинг: отслеживание деятельности, ее анализ и сравнение с прогнозированным результатом, контроль, проверка, оценка; самомониторинг), прогностическое регулирование (анализ результата, сравнение с прогнозированным, выявление неиспользованных резервов и тенденций развития образования, усиление соответствующих факторов в деятельности коллектива).

Показано позитивное влияние внедренной модели на взаимосогласование деятельности, самоорганизации, саморазвития и обновления содержания учебного процесса. Организация деятельности согласно представленной модели дает возможность школе перейти от командно-административной системы управления к системе профессионального сотрудничества, от функционирования к развитию и саморазвитию в управлении социально-педагогической системой. Диссертационное исследование завершают рекомендации относительно подготовки руководящих педработников основной школы с углубленным изучением предметов гуманитарного цикла к адаптивному управлению.

**Ключевые слова:** адаптивное управление, основная школа с углубленным изучением предметов гуманитарного цикла, содержание учебного процесса, особенности основной школы и управления ею, базовая факторно-критериальная модель, гуманитарные адаптивные технологии, структура управления, технология адаптивного управления, взаимосогласование деятельности, взаимоприспособление, самоорганизация и саморазвитие.

* **ANNOTATION**

**Elbrekht O.M.** Adaptable Management of Educational Process in Secondary Comprehensive School with Humanitarian Slant. Manuscript.

Thesis for Candidate’s Degree in Pedagogics by speciality 13.00.01 - Theory and History of Pedagogics. - Central Institute of Postgraduate Educational Studies of APS of Ukraine, Kyiv, 2004. - Manuscript.

The thesis focuses on the analyses of the administrative science development, main management schools, adaptable management, its evolution and connection with the common theory of management. It also deals with the systematic analyses of secondary comprehensive schools establishment and activities as an object of management, including schools with humanitarian slant. The author defines the main charecteristics of adaptable management of educational process in schools of this type, the specific nature of its functions, structure, technologies of realisation.

The research represents theoretically substantiated and experimentally proved model of adaptable management of educational process in schools with humanitarian slant. It consists of three main components: contents, structure, technology. The experimental part of this work discusses how the model ifluences the quality of educational process and the processes of self-organization, self-development of its participants.

Methodical recommendations how to organize the studies for administrative workers of schools with humanitarian slant in order to prerare them for adaptable management are developed.

**Key words:** adaptable management, educational process, schools with humanitarian slant, specific nature of functions, structure, technologies of realisation, model, coodination of activities of educational process’s participants, self-organization and self-development.