УДК 37.062

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14)

<http://orcid.org/0000-0002-9727-7836>

ЛУЦЕНКО ГРИГОРІЙ,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри педагогіки
та менеджменту освіти
Глухівського національного
педагогічного університету
імені Олександра Довженка,
м. Глухів

ВЗАЄМОЗ'В'ЯЗОК АДАПТИВНОГО ТА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку двох видів управління: адаптивному та рефлексивному. Трансформації, що відбуваються в українському суспільстві, актуалізують проблеми зміни професійної свідомості керівника освітнього закладу, необхідність переосмислення стратегії управління, існуючого досвіду, засвоєння нових ціннісних орієнтирів професійної діяльності, визнання поліпарадигмальних основ управління. Поліпарадигмальність управління передбачає неможливість використання одного виду управління в управлінській діяльності. Це обумовлює актуальність розгляду різних видів управління у їх взаємозв'язку. У статті досліджується взаємозв'язок двох видів управління: адаптивного та рефлексивного. Наголошується на тому, що чим вище адаптаційні властивості системи управління, тим більш досконалий механізм самоорганізації, а отже, ефективніше система управління. Здатність закладу освіти до самозбереження при зміні зовнішніх умов або при зміні внутрішньої структури визначається як стійкість. Стійкість системи характеризується прагненням до стану рівноваги, яке передбачає таке функціонування елементів системи, при якому забезпечується ефективне просування до поставлених цілей розвитку. Разом з тим складна керована система з цілеспрямованим розвитком ніколи не може досягти повного рівноваги. Елементи системи функціонують по-різному в різних умовах, і їх динамічна взаємодія істотно впливає на розвиток системи, внаслідок цього стійка система знаходиться в стані динамічної рівноваги, тобто коливається близько стійкого стану. Акцентується увага на ролі рефлексії в адаптивних процесах, наголошується на тому, що рефлексія сприяє ефективності процесу адаптації. Зазначається, що адаптивне та рефлексивне управління взаємопов'язані; цей зв'язок, в першу чергу простежується на першому етапі рефлексивного управління – рефлексивному аналізі, що надає

можливість визначати адаптаційні можливості системи управління. Робиться висновок про те, що рефлексивне управління є методологічною основою адаптивного управління. Визначаються подальші напрямки дослідження проблеми взаємозв'язку адаптивного та рефлексивного управління в контексті поліпарадигмальності управління.

Ключові слова: адаптація, рефлексія, адаптивне управління, рефлексивне управління, рефлексивний аналіз.

Вступ. У світлі змін, що відбуваються в українському суспільстві, актуалізуються проблеми зміни професійної свідомості керівника освітнього закладу, необхідність переосмислення стратегії управління, існуючого досвіду, засвоєння нових ціннісних орієнтирів професійної діяльності, визнання поліпарадигмальних основ управління. Поліпарадигмальність управління передбачає неможливість використання одного виду управління в управлінській діяльності. Це обумовлює актуальність розгляду різних видів управління у їх взаємозв'язку.

Найбільш сучасними видами управління, що відповідають викликам сучасного мінливого світу, вважаються адаптивне та рефлексивне управління.

Вихідні передумови. Наукові засади реформування системи управління загальною середньою освітою складають праці відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників, що в різні періоди розвитку українського суспільства й держави збагачували управлінську теорію і практику.

Управління закладами освіти досліджували Є.Березняк, В.Бондар, Л.Даниленко, Г.Єльнікова, І.Жерносек, В.Зоц, Л.Карамушка, В.Кобзар, В.Маслов, Н.Островерхова, Ю.Чернов та ін.

Питанням внутрішньошкільного управління присвячені роботи Г.Єльнікової, М.Сметанського, Є.Хрикова, Р.Шакурова, І.Шалаєва, Г.Шамової.

В останнє десятиріччя підвищився інтерес дослідників до питань соціального управління та управління освітою. З'явилися нові теми досліджень так: Г.Єльнікова досліджує управління закладом освіти за результатами та адаптивне управління педагогічними системами; об'єктивні закономірності

процесів самоорганізації й адаптації в різних системах: Дж. ван Гіг, А. Мамінонов, Г. Рузавін, Е. Седов, А. Урсул та ін.; конкретизують розвиток управління загальною середньою освітою на учнівському, педагогічному, адміністративному й регіональному рівнях на адаптивних засадах: Т. Борова, О. Касьянова, В. Лунячек, Г. Полякова, В. Петрова. теорію рефлексивного управління: (В. Лефевр, В. Лепський, Г. Щедровицький, О. Анісимов, Ю. Красовський та ін.); рефлексивне управління та його застосування у практичній діяльності керівника: Т. Давиденко, А. Карпов, М. Найдъонов та інш.

Аналіз змісту праць вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем наукового управління в галузі освіти свідчить про наявність певного дисбалансу між традиційною системою управління загальною середньою освітою та потребами зміни механізмів управління на основі демократизації, гуманізації та визнання людини найвищою цінністю суспільства. Невирішеними залишаються питання перебудови управління освітою відповідно до ринкових умов на основі концепції перехідного періоду, залишаються поза увагою проблеми взаємозв'язку різних видів управління.

Формулювання цілей статті. Виходячи із зазначеного вище, метою статті є: розгляд взаємозв'язку рефлексивного та адаптивного управління.

Основною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність і поступальний розвиток закладу освіти, є її здатність адаптуватися, тобто пристосовуватися до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов існування. Чим вище адаптаційні властивості системи управління, тим більш досконалий механізм самоорганізації, а отже, ефективніше система управління. Здатність закладу освіти до самозбереження при зміні зовнішніх умов або при зміні внутрішньої структури визначається як стійкість. Стійкість системи характеризується прагненням до стану рівноваги, яке передбачає таке функціонування елементів системи, при якому забезпечується ефективне просування до поставлених цілей розвитку. Разом з тим складна керована система з цілеспрямованим розвитком ніколи не може досягти повного

рівноваги. Елементи системи функціонують по-різному в різних умовах, і їх динамічна взаємодія істотно впливає на розвиток системи, внаслідок цього стійка система знаходиться в стані динамічної рівноваги, тобто коливається близько стійкого стану. Стійкість системи визначається такими властивостями, як диференціація і лабільність. Виявити цю стійкість можливо з допомогою рефлексивного аналізу, основним завданням якого є, при дослідженні системи управління закладом освіти, отримання якісних та кількісних оцінок адаптаційних можливостей системи, а також в розробці управлінських процедур, що забезпечують швидку і адекватну реакцію на зміни, що відбулися. Найважливішим завданням рефлексивного аналізу є оцінка часу, протягом якого система досягає стійкого стану, яке прийнято називати часом запізнювання реакції системи. В ході аналізу складні реакції доцільно розбивати на послідовність простих дій або простих рефлексів. Типовою причиною запізнювання реакцій є використання багатоступеневих управлінських структур. Іноді затримка реакції пов'язана з тим, що ланки управління не здатні приймати самостійні рішення, а це породжує тривалі процедури узгодження.

Рефлексивні процеси супроводжують самоаналіз та самооцінку учасників взаємодії. Таким чином, рефлексивні процеси забезпечують керівнику зворотний зв'язок з боку учасників освітнього процесу відносно своєї особистості та своїх впливів на них, що дає можливість здійснювати управління відповідно до важливих соціальних потреб та інтересів членів спільноти закладу освіти [7]. Варто зазначити, що у зв'язку з тим, що заклад освіти є соціальною системою з рефлексією та володіє здатністю до самокерованого розвитку на основі особистісних тенденцій.

Управління закладом освіти розглядається з точки зору забезпечення цілевідповідної спрямованості розвитку через надання підстав учасникам освітнього процесу, що надає їм змогу самостійно випрацьовувати рішення та способі їх реалізації. Актуалізація потенціалу саморозвитку здійснюється

ефективніше, якщо взаємодія учасників процесу відбувається за типом полісуб'єктної діалогічної взаємодії. Реалізація управлінської взаємодії зворотних зв'язків у вигляді рефлексивних процесів сприяє поповненню його суб'єктами інформації та забезпечення цим корекції своїх позицій. Рефлексивне управління закладом освіти повинно відбивати взаємодію суб'єктів як з позиції мети, так і засобів, воно має високий ступінь абстракції, що розширює поле її можливої конкретизації. Це поняття має поліфункціональну природу, а це означає, що реалізація рефлексивного управління веде до якісних змін інтесифікуючого характеру, не тільки у структурі, змісті, технологіях освітнього процесу та процесів, що його забезпечує, але й в культурі закладу освіти взагалі. Згідно зі сказаним вище, Т. Давиденко надає визначення рефлексивного управління як :«полісуб'єктної діалогічної взаємодії, за якої зворотні зв'язки здійснюються у вигляді рефлексивних процесів та забезпечує цілеспрямованість саморозвитку закладу освіти на основі особистісних тенденцій через надання учасникам педагогічного процесу підстав, що дозволяють перевести їх з позицій реагування у позицію інтенсивного самокерованого розвитку» [2;7].

Таке визначення фактично є уточненням, розширенням та адаптуванням до освітнього процесу, визначення рефлексивного управління В. Лефевром як : «процесу передачі підстав для прийняття рішень від одного персонажу іншому» [6]. Рефлексивне управління це не тільки застосування суб'єктом управління своєї рефлексії, а й використання їм рефлексивних здібностей тим ким він керує.

Єльнікова Г. визначає адаптивне управління наступним чином: «адаптивне управління - це 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 самоспрямовування дій на її досягнення»[3].

Таке визначення фактично є розвитком ідей М. Алексєєва: «Мета

рефлексії у встановленні відносин. Тільки таким шляхом ми можемо проводити саморегуляцію – регуляцію управління своєю поведінкою, а також управляти, регулювати поведінку інших. Без встановлення відносин ні саморегуляція, ні регуляція інших не можлива. А в цьому плинному світі, щільно взаємопов'язаному, який все більш стає, у цьому сенсі, людським світом, людські відносини виступають на перший план, ця здібність до рефлексії, до встановлення відносин стає все більш значущою» [1].

Взаємопристосування й узгодженість, фактично, і є встановленням відносин, знаходженням компромісу, що відбувається на діа(полі) логічній основі.

«Адаптивне управління завжди спрямоване на узгодженість підструктур, що взаємодіють і характеризуються подвійним проходженням інформації через ці структури (спочатку соціальної, що рухається зверху, потім узгодженої, яка унормовується і відправляється до всіх суб'єктів діяльності соціальної системи) для уточнення завдань, поточного внесення змін; адаптаційне управління завжди виникає довільно при порушенні рівноваги керованої системи в умовах невизначеності, як об'єктивна потреба, що поєднує еволюційний та революційний шляхи розвитку»[4].

Крім цього, у поглядах Т. Давиденко та Г.Єльникової, є один дуже важливий момент, що збігається, а саме йдеться про визначення ролі адаптації у цих видах управління. Т.Давиденко вважає, що «у випадку адаптаційного екстенсивного самокерованого розвитку закладу освіти здійснюються кількісні зміни, що порушують стабільність її роботи без змін характеру функціонування механізмів; зміни умов зовнішньої та внутрішньої середовища за межами адаптаційних можливостей школи призводить до корінних змін [2], а Г.Єльникова зазначає, що «концепція спрямованої самоорганізації наголошує на необхідності розробки відповідного виду управлінської взаємодії, що сприяла б розвитку свідомого самоспрямування дій з боку суб'єктів діяльності на досягнення спільної виробленої реальної мети. Така взаємодія

забезпечується адаптивним управлінням, що сприяє взаємозалежному удосконаленню відношень, що виникають в управлінській діяльності при переході керованої системи у якісно новий стан [2]. Таким чином, можливо зробити, у роботі Т.Давиденко, адаптивне управління, визначається як екстенсивний самокерований розвиток – перший тип самокерованого розвитку закладу освіти – рефлексивного управління.

Перший тип самокерованого розвитку закладу освіти характеризується тим, що відбувається адаптація до умов зовнішньої середовища, що постійно змінюється та, що впливає на життєдіяльність закладу як з позитивного, так і негативного боків. У випадку, коли превалює тенденція збереження гомеостазу (рухливого рівноважного стану), а саме: збереження незмінними основних змістовних та організаційно-структурних параметрів початкового стану (зміст освітнього процесу, її організаційних структур, режиму), стають характерними механізми, в основі функціонування яких знаходяться кількісні зміни (просте розширення), або механізми адаптаційного самокерованого розвитку. Відбувається стабілізація роботи закладу освіти, що призводить його в стан стабільного (еволюційного) розвитку [3,4]. Цей тип самокерованого розвитку може бути умовно поділено на два види: функціонування та самокерованого розвитку, або заклад освіти, що функціонує та гомеостатичну екстенсивну систему «заклад освіти». Функціонування передбачає стабільну роботу закладу у визначеному режимі (стабільні загально визначені плани, програми, технології навчання, структура організації освітнього процесу) та заданим параметрам (орієнтація на цілі освіти, що визначаються сучасним соціальним замовленням). Робота закладу освіти у цьому режимі, з достатньо стабільним зовнішнім середовищем приводить до найкращих можливих результатів [8].

Висновки. Аналіз основ адаптивного та рефлексивного управління дають підстави зробити наступні висновки: а) адаптивне та рефлексивне управління взаємопов'язані; цей зв'язок, в першу чергу простежується на першому етапі рефлексивного управління – рефлексивному аналізі, що надає можливість

визначати адаптаційні можливості системи управління; в) рефлексивне управління є методологічною основою адаптивного управління.

Перспективи подальших розвідок стосуватимуться розкриття методики адаптивного та рефлексивного управління у їх взаємозв'язку.

Список використаних джерел

1. Алексеев Н.Г. Рефлексия / Н.Г.Алексеев // Seminarium Hortus Humanitatis. Рига // Альманах. - 2007,- №10. -С. 44-49 [4]
2. Давыденко Т.М. Теоретические основы рефлексивного управления школой: дис. д-ра пед. наук. М., 1996. - 468 с. [101]
3. Єльнікова Г. В. Адаптивні технології в освіті //Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Педагогіка". –No 3 (5), 2017 [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnikova_r.pdf
4. Єльнікова Г.В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. – К., 2005.– 641 с. [117]
5. Капто А.Е. Модернизация организационной структуры внутришкольного управления / / Управление развитием школы / Под ред. М.М.Поташника, В.С.Лазарева. - М., 1995. - С. 249-271. [143]
6. Лефевр В. А. Рефлексия. -М.. «Когито-Центр», 2003. - 496 с
7. Немченко С. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах. Монографія. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В.,2017. 408 с.
8. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений. / Под ред. Поташника М.М., Лазарева В.С.. М.: Новая школа, 1995. - 464 с. [326]

References

1. Alekseev N.H. Refleksyia / N.H.Aleksieiev // Seminarium Hortus Humanitatis. Ryha // Almanakh. - 2007,- №10. -S. 44-49
2. Davydenko T.M. Teoretycheskye osnovy refleksyvnoho upravleniya shkolo: dys. d-ra ped. nauk. M., 1996. - 468 s.
3. Ielnykova H. V. Adaptivni tekhnolohii v osviti //Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii "Pedahohika". –No 3 (5), 2017 [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu do resursu: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnikova_r.pdf
4. Ielnykova H.V. Naukovi osnovy adaptyvnoho upravlinnia zakladamy ta

ustanovamy zahalnoi serednoi osvity: Dys. ... d-ra ped. nauk: 13.00.01. – K., 2005.– 641 s.

5. Kapto A.E. Modernyzatsiia orhanyzatsyonnoi struktury vnutryshkolnoho upravleniia / / Upravleniye razvytyem shkolы / Pod red. M.M.Potashnyka, V.S.Lazareva. – M., 1995. – S. 249-271.

6. Lefevr V. A. Refleksyia. –M.. «Kohyto-Tsentr», 2003. – 496 s

7. Nemchenko S. Teoretychni i metodychni zasady pidhotovky kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do refleksyvnoho upravlinnia u pedahohichnykh universytetakh. Monohrafiia. Berdiansk: Vydavets Tkachuk O.V., 2017. 408 s.

8. Upravleniye razvytyem shkolы: posobyе dlia rukovodytelei obrazovatelnykh uchrezhdenyi. / Pod red. Potashnyka M.M., Lazareva V.S.. M.: Novaia shkola, 1995. – 464 s.

ЛУЦЕНКО ГРИГОРИЙ

доктор педагогических наук,
профессор кафедры педагогики
и менеджмента образования
Глуховского национального
педагогического университета
имени Александра Довженко,
г. Глухов

ВЗАИМОСВЯЗЬ АДАПТИВНОГО И РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Статья посвящена исследованию взаимосвязи двух видов управления: адаптивного и рефлексивного. Трансформации, происходящие в украинском обществе, поднимают проблемы изменения профессионального сознания руководителя образовательного учреждения, необходимость переосмысления стратегии управления, существующего опыта, усвоения новых ценностных ориентиров профессиональной деятельности, признание полипарадигмальных основ управления. Полипарадигмальность управления предполагает невозможность использования одного вида управления в управленческой деятельности. Это обуславливает актуальность рассмотрения различных видов управления в их взаимосвязи. В статье исследуется взаимосвязь двух видов управления: адаптивного и рефлексивного. Подчеркивается, что чем выше адаптационные свойства системы управления, тем более совершенный механизм самоорганизации, а значит, эффективнее система управления. Способность учебного заведения к самосохранению при изменении внешних условий или при изменении внутренней структуры определяется как устойчивость. Устойчивость системы характеризуется стремлением к состоянию равновесия, которое предусматривает такое

функционирование элементов системы, при котором обеспечивается эффективное продвижение к поставленным целям, развитию учебного учреждения. Вместе с тем сложная управляемая система с целенаправленным развитием никогда не может достичь полного равновесия. Элементы системы функционируют по-разному в разных условиях, и их динамическое взаимодействие существенно влияет на развитие системы, в результате этого устойчивая система находится в состоянии динамического равновесия, то есть колеблется около устойчивого состояния. Акцентируется внимание на роли рефлексии в адаптивных процессах, отмечается, что рефлексия способствует эффективности процесса адаптации. Отмечается, что адаптивное и рефлексивное управление взаимосвязаны; эта связь, в первую очередь прослеживается на первом этапе рефлексивного управления - рефлексивном анализе, который позволяет определять адаптационные возможности системы управления. Делается вывод о том, что рефлексивное управление является методологической основой адаптивного управления. Определяются дальнейшие направления исследования проблемы взаимосвязи адаптивного и рефлексивного управления в контексте полипарадигмальности управления.

Ключевые слова: адаптация, рефлексия, адаптивное управление, рефлексивное управление, рефлексивный анализ.

LUTSENKO GRIGORY

Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department of
Pedagogy
and education management
Glukhovsky National Pedagogical
Alexander Dovzhenko University,
Glukhov

RELATIONSHIP OF ADAPTIVE AND REFLEXIVE CONTROL

Annotation The article is devoted to the study of the relationship between two types of control: adaptive and reflexive. The transformations taking place in Ukrainian society raise the problems of changing the professional consciousness of the head of an educational institution, the need to rethink the management strategy, existing experience, mastering new value orientations of professional activity, and recognizing the polyparadigmatic foundations of management. Polyparadigm of management implies the impossibility of using one type of management in management activities. This determines the relevance of considering various types of management in their relationship. The article examines the relationship between two types of control: adaptive and reflexive. It is emphasized that the higher the adaptive properties of the control system, the more perfect the self-organization mechanism, which means the more effective the control system. The ability of an educational

institution to self-preserve when external conditions change or when the internal structure changes is defined as sustainability. The stability of the system is characterized by the desire for a state of equilibrium, which provides for such a functioning of the system's elements, which ensures effective progress towards the set goals, the development of the educational institution. At the same time, a complex controlled system with purposeful development can never reach complete equilibrium. The elements of the system function differently in different conditions, and their dynamic interaction significantly affects the development of the system, as a result of this, a stable system is in a state of dynamic equilibrium, that is, it fluctuates around a stable state. Attention is focused on the role of reflection in adaptive processes, it is noted that reflection contributes to the effectiveness of the adaptation process. It is noted that adaptive and reflexive control are interrelated; this connection is primarily traced at the first stage of reflexive control - reflexive analysis, which allows you to determine the adaptive capabilities of the control system. The conclusion is made that reflexive control is the methodological basis of adaptive control. The further directions of research of the problem of the relationship of adaptive and reflexive control in the context of polyparadigmality of control are determined.

Key words: adaptation, reflection, adaptive control, reflexive control, reflexive analysis