

7. Сухомлинський В. О. Вибрані твори в 5 томах. Т. 3. К. : Радянська школа, 1977. 670 с.

8. Equitable and Non-discriminatory Quality Education. URL: https://ei-ie.org/media_gallery/Policybrief_07_equitable_eng.pdf

УДК 378.046 – 021.68

Г.Ю. Кравченко

доктор педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, *innovatica@ukr.net*.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАФЕДР ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ

Базовою організаційною структурою закладів вищої освіти (ЗВО) є кафедра.

Враховуючи, що різні кафедри ЗВО мають різне призначення та специфіку своєї діяльності, об'єднання їх у кафедральну систему потребує узгодження різновекторної діяльності всіх її підсистем.

Кафедральна система – це інтегральне утворення, що складається з пов'язаних між собою кафедр (разом із структурними підрозділами) та самостійних методичних центрів і відділів ЗВО зі взаємозалежними і взаємоузгодженими зв'язками для об'єднання зусиль із метою реалізації поставлених завдань у межах навчальної, методичної, наукової роботи [2].

Безліч цілей і завдань, що стоять перед кафедрами та структурними методичними підрозділами кафедральної системи, приводить до того, що для управління ними потрібні спеціальні знання, методи, форми та прийоми, які забезпечують результативну спільну діяльність співробітників усіх структурних підрозділів кафедральної системи, оскільки кожна кафедра і кожен методичний підрозділ має, як правило, загальні та власні цілі, для досягнення яких потрібні досягнення проміжних цілей. Співробітники кафедр, науково-педагогічні працівники, що співпрацюють із кафедрами, об'єднуються для досягнення спільно визначеної мети, вирішення професійних задач на основі принципів розподілу праці та розподілу обов'язків.

Найкраще для вирішення поставлених завдань підходить *адаптивне управління*, яке за своєю суттю призначене узгоджувати різноспрямовані впливи, що сприяє інтеграції різних за природою суб'єктів діяльності у єдину цілісність [1].

Адаптивне управління має *лінійно-функціональну структуру*, яка одночасно обов'язково доповнюється однією, двома або трьома органічними структурами; здійснюється у програмно-цільовій формі: проектне управління, адаптаційно-модульне, субординаційно-проміжного партнерства, наскрізно-рівневої узгодженості тощо [1].

Різновидом програмно-цільового управління є матричне управління, в якому змішані лінійні, функціональні і програмні способи управління, тому зсунення рівноваги саме у бік реалізації мети загальної програми дозволяє підвищити «чистоту» програмно-цільового управління [1].

Ми у своєму дослідженні розглядаємо варіант матричної організації управління як різновиду програмно-цільового. Адаптивне управління здійснюється у програмно-цільовій формі.

Важливою частиною матричної структури управління є використання цільових творчих груп/колективів (тимчасових творчих груп/колективів). Ці колективи створюються під цілі (ЦТК) або програму (ТТК) для розв'язання конкретної проблеми, користуються певною свободою в організації своєї діяльності. Створення тимчасових творчих груп на рівні кафедр та методичних підрозділів за напрямками навчальної, методичної та наукової роботи відбувається протягом року за різними проблемами та в різні терміни. Така діяльність дозволяє співробітникам створювати самостійні групи, що мають вигляд тимчасових цільових груп (ТЦГ) або тимчасових творчих груп/колективів (ТТГ, ТТК). Сам організаційний процес охоплює діяльність всіх учасників кафедральної системи, володіє гнучкістю, яка здатна до оперативних змін (в адаптивній освітній системі закладена жорстка вимога до забезпечення гнучкості самої системи) [2; 3].

Система спільної роботи кафедр формується не на директивній основі, а на добровільній співпраці (збігу професійних уподобань та зацікавлень), завдяки виникненню спонтанних тимчасових зв'язків, які привели до утворення неформальних тимчасових груп. Важливим є розуміння, що будуючи інтегративні горизонтальні зв'язки між кафедрами, кафедрами та методичними

підрозділами, утворюються такі ж горизонтальні зв'язки між викладачами різних кафедр та викладачами і методистами.

У кафедральній системі можуть існувати не одна тимчасова цільова група, тимчасова творча група (колектив), а декілька, більшість з них вільно поєднані своєю сферою професійної діяльності.

Для утворення ТЦГ, ТТГ та ТТК особливо сприятливим є освітнє професійне середовище кафедри. Формальна структура кафедри, її задачі та постійний склад, примушують одних і тих самих людей, збиратися кожен день протягом декілька років. Співробітники, які в інших умовах вряд чи взаємодіяли між собою, часто примушені багато часу проводити спілкуючись один з одним [3]. Однак, характер їх професійних завдань, які вони вирішують на кафедрах та методичних підрозділах, у багатьох випадках сприяє їх спілкуванню та взаємодії. Важливою причиною входження науково-педагогічних працівників до таких груп є почуття тісного професійного спілкування, взаємодопомоги та зацікавленості.

Практика функціонування кафедр свідчить проте, що в її умовах можуть існувати як формальні так і неформальні групи (ТЦГ, ТТГ, ТТК). Специфіка полягає в тому, що формальна група на кафедрі створюється заздалегідь, відповідно до продуманого плану реалізації поставлених завдань, а неформальна група є спонтанною реакцією на незадовільність вимогам керівника щодо результативності роботи та індивідуальних професійних потреб.

Для оперативного та мобільного виконання завдань щодо отримання продуктивного результату роботи ТЦГ, ТТК. ТТГ, які є учасниками реалізації програмно-цільових проектів, необхідно установа комунікативних зв'язків між завідувачами кафедр і керівниками проектів, керівниками проектів між собою та виконавцями (учасниками ТЦГ, ТТГ, ТТК) на основі діа(полі)лозі і ступеня погодженості їх дій з усвідомленням єдності в досягненні спільно визначеної мети. Виникає необхідність у розробці програми спільних дій, до розроблення якої залучаються ті структурні підрозділи кафедральної системи, інтереси, яких співпадають. Відповідно до цього узгоджується мета, визначаються спільні завдання, упродовж реалізації яких коригуються часткові цілі, відбувається самоорганізація діяльності ТЦГ/ТТК в напрямі поєднання зусиль на досягнення спільно визначеної мети та

запровадження управлінських технологій (технології коучингу) для вирішення певної проблеми [3].

Таке розширення можливостей взаємодії учасників ТЦГ і ТТК сприяє утворенню міцних між особистісних зв'язків, що позитивно впливає на розвиток творчого підходу у виконанні визначених завдань і передбачає взаємоприспосовування поведінки, взаємоузгодження цільових установок на діалогічній основі.

Основним завданням, що стоять перед завідувачами кафедр, визначено управління викладацьким ресурсом, ефективне використання його потенціалу в відповідності із цілями кафедри. Це включає комплекс взаємопов'язаних видів діяльності (навчальної, наукової, методичної тощо): аналіз залучення співробітників у різні сфери діяльності, визначення необхідної кількості фахівців для розв'язання поставлених завдань, адаптацію та планування професійного розвитку викладачів, забезпечуючи умови для продуктивної роботи та залучення системи її мотивації. Обсяг робіт, відповідно зазначених функцій, залежить від специфіки діяльності кафедри, її зовнішніх та внутрішніх зв'язків, ступеня кваліфікації науково-педагогічних кадрів, соціально-психологічних умов та інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Для оперативного вирішення завдань завідувачем кафедри визначаються координатори основних видів роботи, реалізація яких передбачає залучення як співробітників кафедри, так і інших структурних підрозділів.

Таким чином відкритість взаємодії ТЦГ і ТТК, їх гнучкість для досягнення мети, в умовах, що постійно змінюються, субординаційне проміжне партнерство, встановлення рівноправних міжособистісних стосунків та природовідповідність змін впливають на кількісні та якісні зміни в адаптивному управлінні розвитком кафедр в умовах закладу вищої освіти

Використана література

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи [Текст] : кол. монографія. / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова та ін.; заг. ред. Г.В. Єльнікова. Чернівці : Технодрук, 2009. 570 с.

2. Кравченко Г. Ю. Адаптивне управління розвитком інститутів післядипломної педагогічної освіти в Україні: монографія. Х.: «Смугаста типографія», 2015. 300 с.

3. Кравченко Г. Ю. Роль ТЦГ в адаптивному управлінні розвитком кафедральної системи ІІПО. «Адаптивне управління: теорія і практика» Вип. №3(6). shausps2016@gmail.com

УДК 378:373.091.113 (438)

Iryna Nestajko

docent Katedry Pedagogiki i Zarządzania Oświatą Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny im. W.Gnatiuka, nestajko_irena@ukr.net

**ZAWODOWO-PEDAGOGICZNE PRZYGOTOWANIE
PRZYSZŁYCH NAUCZYCIELI W RP POLSCE W
KONTEKŚCIE EUROINTEGRACYJNEJ POLITYKI
OŚWIATOWEJ: TEORETYCZNE ASPEKTY I
DOŚWIADCZENIE**

Polityka oświatowa jest integralną częścią polityki społecznej. Obejmuje ona całokształt problemów dotyczących ustroju szkolnictwa, organizacji procesu nauczania, metod kształcenia i wychowania. Jako dyscyplina naukowa «(...) zajmuje się ustalaniem optymalnych zasad upowszechniania oświaty wśród dzieci, młodzieży i dorosłych z punktu widzenia przygotowania ich do życia, zawodu i aktywnego uczestnictwa w kulturze (...)» [4]. W praktyce polityka oświatowa oznacza działania państwa w dziedzinie szkolnictwa i wychowania, realizowanie celów kształcenia oraz podstawy materialno-techniczne funkcjonowania przyjętego systemu oświatowego jak i zarządzanie instytucjami zajmującymi się tą dziedziną. W temacie kształcenia zawodowego istotnym jest przygotowanie takiej liczby kadr w poszczególnych zawodach i specjalnościach, która będzie mogła być wykorzystana przez gospodarkę i odpowiadać jej potrzebom w celu ograniczenia bezrobocia.

Na obecnym etapie rozwoju polskiej oświaty coraz większy nacisk kładziony jest na jakość pracy szkół, w których kluczowym elementem jest kadra nauczycielska. Od jej umiejętności i motywacji zależą w dużym zakresie osiągnięcia edukacyjne uczniów. Proces przygotowania do wykonywania zawodu nauczycieli nie jest jednak priorytetem polityki edukacyjnej.