

О. Г. Романовський, М. К. Чеботарьов

СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІХ СИСТЕМАХ

Показано необхідність адаптивного управління в сучасних умовах пошуку відкритих і демократичних моделей управління, які можуть забезпечити гнучкість системи управління у нестабільній ситуації, коли відбуваються швидкоплинні зміни і впроваджуються інноваційні технології відповідно до вимог суспільства.

У статті розглянуто розвиток теорії адаптивного управління в освітніх системах, зокрема в системі вищого навчального закладу. Розкрито сутність адаптивного управління та вихідні теоретичні положення, які лежать в її основі. Виділено сутнісні характеристики адаптивного управління: закономірності, ключові принципи, структура, функції і технології, а також спеціальний інструментарій у вигляді факторно-критеріальних моделей діяльності учасників освітнього процесу та освітнього закладу в цілому, які розробляються для організації та здійснення адаптивного управління.

Ключові слова: система освіти, адаптивне управління, теорія, принципи, зміст, структура, технології, освітній процес, самоврядування.

Через постійне збільшення обсягу знань та швидку їхню змінюваність у всіх країнах іде реформування вищої школи. У зв'язку із цим вища освіта зазнає значного впливу з боку соціально-економічних перетворень і стає центром трансформаційних процесів. Основними напрямками реформування визначено такі чинники: безперервність, підвищення фундаментальності, інтегрованість, гуманітаризація, демократизація, інтеграція з наукою і виробництвом, комп'ютеризація, інформатизація.

Д. І. Дзвінчук зазначає, що, з філософської точки зору, глибина і швидкість змін сучасних тенденцій і явищ є вимушеними і погано передбачуваними, трансформація освітньо-наукового комплексу, технологічні інновації та інші явища зобов'язують представників усіх сфер знань інтенсифікувати свою аналітико-теоретичну діяльність [3, с.2]. Він переконливо довів, що методи прямого адміністрування в управлінні освітніми системами в Україні вичерпали свої можливості як ефективні, підкреслюючи необхідність віддати перевагу непрямим методам управління, делегуванню повноважень, підвищенню автономії вищих навчальних закладів. Погоджуючися з його думкою, зазначимо, що такий підхід дозволить вивести роботу вищих навчальних закладів на новий рівень управління, який надасть можливість вирішувати завдання, що поставлені суспільством перед освітою.

Національна доктрина розвитку освіти України спрямовує діяльність освітян на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління, які мають орієнтувати освітні процеси не на відтворення, а на розвиток. Цей процес здебільшого відбувається нерівномірно, тому управління ним здійснюється ситуативно і воно потребує адаптивного підходу до управління системою освіти.

На думку Т. А. Борової, управлінський чинник є провідним у процесі становлення особистості, враховуючи потреби і особистості, і суспільства, тому вони будуть пристосовуватися до вимог один одного і виробляти спільні інтереси, тобто адаптуватися,

© О. Г. Романовський, М. К. Чеботарьов, 2014

що, без сумнівів, потребує також адаптивного управління. Отже, існує потреба в пошуку інших структур, що відповідають новим цілям і завданням управління [2, с.11]. Адаптивне управління виникло за потреби спрямованої самоорганізації людини, що забезпечує її усвідомлений цілеорієнтований на розкриття потенціалу особистості та її самореалізацію саморозвиток. Тому саме на засадах адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників і студентів ВНЗ можна досягти певних результатів у формуванні творчої особистості, конкурентоспроможного професіонала з метою підвищення рівня та якості життя людей і прогресивного розвитку суспільства.

Адаптивне управління може бути спеціально організованим на основі створення, підтримки та розширення умов для саморозвитку об'єктів управління в межах установлених спільно із суб'єктом та усвідомлених вимог. Застосування такого підходу в управлінні ВНЗ має змінити на краще як навчально-виховний процес, так і всі сфери діяльності закладу. Безумовно, будь-які зміни містять адаптацію до нового стану і потребують певної кореляції дій, що стало предметом активного вивчення.

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. Проблема 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. Моїсеев (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.

У системі освіти адаптивне управління почало розвиватись у 90-х роках минулого століття. У своїй дисертаційній роботі Г. А. Полякова визначає цей період як період "соціально-психологічної адаптації управління" і слушно наголошує на виокремленні адаптивного управління як окремого поняття. Сьогодні основними вважаються школи адаптивного управління під керівництвом П. І. Третьякова в Росії та Г. В. Єльнікової в Україні.

П. І. Третьяков, С.Н. Мітін, Н.Н. Бояринцева розглядають адаптивне управління як "цілеспрямований, психозберігаючий, ресурсозабезпечений процес взаємодії керуючої та керованої підсистем з досягнення запланованого результату, з урахуванням їх індивідуальних особливостей та середовища" [7, с. 12]. Головним завданням адаптивного управління вони визначають полегшення і одночасно стимулювання діяльності учасників педагогічного процесу, тобто створення відповідного інтелектуального та емоційного оточення у процесі навчання та управління, а також атмосфери педагогічної допомоги та психологічної підтримки [7, с. 4]. Представники цієї школи наголошують на психотерапевтичному підході до проблем управління.

У працях Г. В. Єльнікової поява адаптивного управління пов'язується з необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин, які змінюють внутрішні механізми управлінського процесу. Управління стає гнучким й динамічним, беручи до уваги потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується в спільній меті. Автор розкриває дефініцію адаптивного

управління як “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 самоспрямуванням дій на її досягнення” [4, с. 50]. Розвиток засад адаптивного управління вона бачить в еволюційному розвитку менеджменту соціально-економічних систем, виділяючи системно-ситуаційний підхід, який потребує гнучкості та адаптації до постійних змін оточення.

Г. В. Єльнікова визначає, що це “особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її у межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління” [4, с. 25]. Основою в соціальному управлінні є взаємодія керованої і керуючої підсистем, а принципами їхньої нормативної взаємодії є ієрархія, самоорганізація і саморегулювання. Таким чином, на її думку, адаптивне управління спрямовує суб'єкти діяльності на самоуправління й саморозвиток і характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямок взаємовпливу і порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (послідовність етапів, порядок здійснення, способи, методи і засоби реалізації механізму взаємоузгодження: спрямованого впливу й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку [4, с. 45].

Адаптивне управління в системі вищого навчального закладу розглядається Т.А. Боровою як цілеспрямоване, системне управління, що ґрунтується на відкритій взаємодії учасників управлінського процесу і спрямоване на досягнення кінцевого результату у нестабільній ситуації. Підвалиною адаптивного управління є теорія адаптації. Суть її полягає в 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 [2, с. 12].

Т.А. Борова виокремила також деякі вихідні теоретичні положення, що є основою управлінської діяльності та адаптивного управління, зокрема:

- управління – це є втручання в саморух системи (природний розвиток людини, організації) як спрямування в бажаному напрямі;
- адаптивне управління завжди виникає довільно при порушенні рівноваги керованої системи в умовах невизначеності як об'єктивна потреба, що поєднує еволюційний та революційний шляхи розвитку;
- ефективність управління завжди підвищується, якщо воно здійснюється з опорою на самоуправління (спрямований самовплив);
- самоуправління як складник адаптивного управління завжди має місце, коли зовнішні вимоги (реальна ситуація, розпорядження, наказ та ін.) створюють для людини ситуацію додаткової орієнтації (необхідність пошуку способів виходу із ситуації). Воно неможливе без усвідомлення й забезпечення реалістичності мети діяльності;
- адаптивне управління завжди спрямоване на узгодження діяльності взаємодіючих підструктур і характеризується подвійним проходженням інформації через ці структури (спочатку соціальної, що рухається знизу, і нормативної, що рухається зверху, потім узгодженої, яка унормовується і відправляється до всіх суб'єктів діяльності соціальної системи для уточнення завдань, поточного внесення змін у плани, програми дії і забезпечення їхнього якісного виконання [1].

Методологічною основою теорії адаптивного управління є знання певних закономірностей та принципів, відповідно до яких функціонують адаптивні системи. Зако-

номірності, які були визначені Г. Єльніковою щодо адаптивного управління освітніми системами, мають всеосяжний характер і співвідносяться з адаптивним управлінням підсистемами вищого навчального закладу з акцентом на подальший професійний розвиток упродовж всього життя. Вона сформулювала їх таким чином [6]:

1. Активізація природних механізмів розвитку керованої системи.
2. Когерентне зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін.
3. Залежність адаптивного характеру управління від реалістичності його мети.
4. Взаємоадаптація керуючої і керованої підсистем.
5. Оптимальне співвідношення спрямовуючих впливів керуючої та свідомого самоспрямування керованої підсистем.
6. Моніторинговий супровід у взаємодії керуючої і керованої підсистем та їхнього рефлексивного розвитку.
7. Взаємозалежність поточного коригування та перспективного регулювання діяльності об'єкта управління.
8. Підсилення суб'єктності відносин, партнерських стосунків розвитку об'єкта при здійсненні цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми.
9. Залежність підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад.
10. Закономірність дії „інформаційного пульсара”, який пов'язаний із прямим та зворотним зв'язком, що відбиває структуру взаємин та забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керуючої й керованої підсистем.

Не менш значущими є принципи адаптивного управління. З огляду на пристосування їх до системи управління у вищому навчальному закладі, Т. А. Борова визначила ключові:

- принцип пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення (людина завжди знаходиться у центрі уваги, особливо в інформаційному суспільстві);
- принцип спрямованої самоорганізації (у вищому навчальному закладі діяльність суб'єктів навчального процесу ґрунтується в основному на самостійній та індивідуальній роботі);
- принцип кооперації (тільки спільні зусилля можуть сприяти підвищенню продуктивності у навчальному процесі, який містить інтерактивні методи навчання та систему наукової роботи зі студентами на основі проектних робіт);
- принцип моніторингу чи самомоніторингу, коли акцент робиться на самостійність і саморозвиток;
- принцип управління через самоуправління, принцип постійного підвищення компетентності (професійна компетентність формується саме під час навчання у вищому навчальному закладі і вдосконалюється впродовж життя);
- принцип прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату своєчасного визначення вектору розвитку, особливо самостійність, є основою розвитку навичок прийняття будь-яких рішень, які необхідні людині, зокрема професіоналу будь-якої сфери;
- принцип коучингу (в основі коучингу є активізація природного шляху розвитку керованої підсистеми, яка обумовлена відповідністю змісту, засобів і технології управління, завданням відновлення рівноваги між її внутрішніми і зовнішніми зв'язками на рефлексивній основі) [2, с. 13].

В основу психотерапевтичного підходу авторами покладені принципи: поваги і довіри до людини; цілісності, співробітництва, індивідуалізації, змін, наукової обґрунтованості та оптимізму [7]. Ці принципи доповнюють зазначені вище і спрямовані на особистісний розвиток людини.

Аналізуючи номенклатуру функцій адаптивного управління, Т. А. Борова визначила, що всі вони є також пріоритетними й у контексті вищого навчального закладу: спільне вироблення реалістичної мети, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямування, самомоніторинг процесу й моніторинг за результатом, прогностичне регулювання. Проте П. І. Третьяков відокремлює функції з огляду на терапевтичний підхід, що акцентує їхню відмінність від вищезазначених: мотиваційно-стимулююча, вільного самовизначення, пропедевтико-реабілітаційна, коректно-компенсаторна.

У структурі систем, що характеризуються адаптивним управлінням, в основі покладено лінійно-функціональну структуру, яка одночасно обов'язково доповнюється однією, двома або трьома органічними структурами залежно від рівня управління та організації, в якій воно відбувається. У ВНЗ також мають місце підходи, що були застосовані на загальноосвітньому рівні, а саме: система перероблення інформації за трьома різноспрямованими потоками (висхідні, низхідні, горизонтальні). Як зазначає Г. В. Сльникова, якщо за визначеними потоками відбувається низхідна, висхідна та горизонтально-зустрічна адаптація, то адаптивні процеси набувають наскрізного характеру і здійснюються шляхом взаємоприспосовування цільових функцій управлінських структур кожного рівня організації [4, с. 89]. Основою всіх структур з адаптивним управлінням є партнерські взаємини та ліберально-демократичний стиль керівництва.

Для організації та здійснення адаптивного управління розробляється спеціальний інструментарій у вигляді факторно-критеріальних моделей діяльності учасників освітнього процесу та освітнього закладу в цілому. Адаптивною моделлю системи управління об'єктом вважають таку модель, у якій, в результаті зміни характеристики внутрішніх і зовнішніх властивостей об'єкта, відбувається відповідна зміна структури і параметрів регулятора управління з метою забезпечення стабільності функціонування об'єкта. Такі ознаки присутні у всіх моделях: модель діяльності (Г.В. Сльникова), модель професійного розвитку суб'єктів управління вищого навчального закладу на основі компетентнісного підходу (Т.А. Борова), модель багаторівневої підтримки особистості в рамках управлінської психотерапевтичної діяльності (П. І. Третьяков), інтегрована модель адаптивного управління розвитком науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу (Л.М. Фесик) та інші.

Наступним складником теорії адаптивного управління є технології, які також мають свої істотні характеристики. Так, П. І. Третьяков виокремлює такі методи терапевтичного впливу: методи підтримки, когнітивні методи, методи зміни поведінки, методи вираження емоцій, спеціальні методи (сугестивні і гетеросугестивні методики психокорекції, методи конгруентної комунікації, метод соціальної терапії тощо). Українською школою адаптивного управління запропоновані такі технології: технологія освітнього моніторингу, що включає спеціальні етапи, засоби і методики реалізації управлінського процесу, які забезпечують наскрізність мети, взаємоадаптацію суб'єктів управління і сприяють "включенню" механізмів саморозвитку; технологія освітнього коучингу, яка є новою для системи освіти і знаходиться на стадії дослідження, проте вже є певні позитивні результати у її використанні у вищому навчальному закладі; технологія самомоніторингу.

Для здійснення адаптивного управління у ВНЗ необхідно створити відповідну критеріальну систему для відстеження динаміки розвитку професійної діяльності педагогів, керівників, самого навчального закладу. Це є наступним завданням дослідження щодо створення гнучкого механізму управління вищим навчальним закладом. Г. В. Єльнікова запропонувала як інструментарій для відслідковування результату діяльності учасників освітнього процесу в навчальному закладі базові кваліметричні моделі діяльності суб'єктів управління. Розроблення інструментарію з кваліметричних позицій (“квалі” – якість, “метрію” – міряю) дозволяє кількісно описати якість роботи будь-якого об'єкта управління. Сутність такого підходу полягає у виробленні оперативної інформації про учасників освітнього процесу, зміст їхньої діяльності та можливий кінцевий результат функціонування навчального закладу в цілому. Основний метод кваліметрії – експертний (групових експертних оцінок – метод Дельфі). Розроблені для такої моделі чинники й критерії виконують роль еталона та є основою саморегуляції діяльності, доки не будуть зміненими відповідно до зміни ситуації, вимог, загальних стандартів тощо.

У свою чергу, технологічний інструментарій у психотерапевтичному підході включає: вислуховування, підбадьорення, пораду, переконання, гру-тренінг “Педагогічний аналіз”. Т.А. Боровою додані коучингові моделі проведення коуч-сесій, кваліметричні моделі професійного розвитку суб'єктів управління.

Отже, технології адаптивного управління зазнали подальшого розвитку; експериментально визначено ефективність їхнього використання у контексті вищого навчального закладу. Підґрунтя теорії адаптивного управління у вищій освіті дозволить гнучко підійти до системи управління у нестабільній ситуації, коли швидкоплинно відбуваються зміни та втілюються інноваційні технології відповідно до вимог суспільства.

Висновки. Вивчення теоретичних засад адаптивного управління підтверджує впевненість у його спрямованості на розвиток гуманістичних засад управлінського процесу, у центрі якого знаходяться людські стосунки, взаємоузгодженість праці, саморегуляція та самоорганізація його учасників. Воно поєднує зовнішнє управління й самоуправління, спрямовуючи процеси за природним шляхом здійснення. За умовами введення адаптивного управління в систему управління вищим навчальним закладом можна спостерігати значний розвиток науково-педагогічного колективу, тому що працюють механізми саморозвитку людини, які впливають на продуктивність роботи. Необхідно поширювати застосування теоретичних основ адаптивного управління у практичній діяльності навчальних закладів усіх рівнів.

Список літератури: 1. Борова Т.А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу [монографія] / Т. А. Борова, Харків, 2011. – 380 с. 2. Борова Т. А. Розвиток теорії адаптивного управління у контексті вищого навчального закладу // Проблеми фізичного виховання і спорту. – Харків, 2011. - № 7. – С. 11-14. 3. Дзвінчук Д. І. Сучасні тенденції розвитку та управління освітою: автореф. дис. ... д-ра філос. наук: 09.00.10 / Дзвінчук Дмитро Іванович; Ін-т вищої освіти АПН України. – К., 2007. – 36 с. 4. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. ред. Г. В. Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 5. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Єльнікова Галина Василівна. – Луганськ, 2005. – 444 с.

6. Єльнікова Г. В. Закономірності адаптивного управління соціально-педагогічними системами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cippe.edu.ua/forum/viewforum.php?f=1> 7. Третяков П. И., Митин С. Н., Божаринцева Н. Н. Адаптивное управление педагогическими системами: Учеб. пособ. для студентов высш. учеб. заведений / Под ред. П. И.Третякова. – М.: Центр “Академия”, 2003. – 368 с. 8. Шамова Т. И., Давиденко Т. М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. – М.: Центр “Педагогический поиск”, 2001. – 384 с.

Bibliography (transliterated): 1. Borova T.A. Teoretichni zasady adaptivnogo upravlinnja profesijnim rozvitkom naukovopedagogichnih pracivnikov vishhogo navchal'nogo zakladu [monografija] / T. A. Borova, Harkiv, 2011. – 380 s. 2. Borova T. A. Rozvitok teorii adaptivnogo upravlinnja u konteksti vishhogo navchal'nogo zakladu // Problemi fizichnogo vihovannja i sportu. – Harkiv, 2011. - № 7. – S. 11-14. 3. Dzvinchuk D. I. Suchasni tendencii rozvitku ta upravlinnja osvitoju: avtoref. dis. ... d-ra filos. nauk: 09.00.10 / Dzvinchuk Dmiro Ivano-vich; In-t vishhoї osviti APN Ukraїni. – K., 2007. – 36 s. 4. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, monitoringovi sistemi: [Kolektivna monografija] / G. V. Єльнікова, Т. А. Борова, Г. А. Полjakова та ін. [За заг. ред. Г. В. Єльнікової] – Чернівці: Tehnodruk, 2009. – 570 s. 5. Єльнікова Г. В. Naukovi osnovi adaptivnogo upravlinnja zakladami ta ustanovami zagal'noї seredn'ої osviti: dis. ...d-ra ped. nauk: 13.00.01 / Єльнікова Galina Vasilivna. – Lugans'k, 2005. – 444 s. 6. Єльнікова Г. В. Zakonomirno-sti adaptivnogo upravlinnja social'no-pedagogichnimi sistemami [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.cippe.edu.ua/forum/viewforum.php?f=1> 7. Трет'яков П. И., Митин С. Н., Божаринцева Н. Н. Адаптивное управление педагогическими системами: Учеб. пособ. длja studentov vyssh. ucheb. zavedenij / Pod red. P. I.Tret'jakova. – М.: Centr “Академия”, 2003. – 368 s. 8. Shamova T. I., Davidenko T. M. Upravlenie obrazovatel'nym processom v adaptivnoj shkole. – М.: Centr “Pedagogicheskij poisk”, 2001. – 384

УДК 37.012

А.Г. Романовский, Н.К. Чеботарев

СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

Показана необходимость адаптивного управления в современных условиях поиска открытых и демократичных моделей управления, которые могут обеспечить гибкость системы управления в нестабильной ситуации, когда происходят быстroteкущие перемены и внедряются инновационные технологии в соответствии с требованиями общества.

В статье рассмотрено развитие теории адаптивного управления в образовательных системах, в частности в системе высшего учебного заведения. Раскрыта сущность адаптивного управления и исходные теоретические положения, которые лежат в ее основе. Выделены сущностные характеристики адаптивного управления: закономерности, ключевые принципы, структура, функции и технологии, а также специальный инструментарий в виде факторно-критериальных моделей деятельности участников образовательного процесса и образовательного учреждения в целом, которые разрабатываются для организации и осуществления адаптивного управления.

Ключевые слова: система образования, адаптивное управление, теория, принципы, содержание, структура, технологии, образовательный процесс, самоуправление.

O. Romanovskyi, M. Chebotar'ov

ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF THE CURRENT STATE OF DEVELOPMENT OF THE THEORY OF ADAPTIVE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL SYSTEMS

The need for adaptive management in modern conditions of the search of open and democratic management models that can orient educational processes not to reproduction, but to self-development, aimed at the disclosure and development of personality potential and its realization is shown in the article. Grounding of the theory of adaptive management in higher educational establishment will provide the flexibility of a management system in unstable situation, when changes happen so fast and innovation techniques are implemented in accordance with the society requirements.

Adaptive management can be organized specifically by creating, supporting and enhancing the conditions for self-development of managed objects within the requirements set together with the managing subjects. Usage of this approach in the management of higher educational establishment will help to increase the effectiveness of both the educational process and all the scope of its activities.

The article considers the development of the theory of adaptive management in educational systems, in particular, in the system of higher educational establishment. The content of adaptive management in higher educational establishment and the basic theoretical positions that form its basis are disclosed. Essential characteristics of adaptive management as laws, key principles, structure, functions and technologies that are developed for the organization and implementation of adaptive management are highlighted.

To create an adaptive management in higher educational establishment, the proper criterial system for tracking the dynamics of the professional work of teachers, principals, the institution itself should be created. The essence of such approach lies in the development of operational information about the participants of educational process, the content of their activity and possible final result of the functioning of the whole educational institution. Factors and criteria developed for this model serve as a standard and as the basis of self-regulation of activity, until they are changed in accordance with the changing situation, requirements, common standards, etc.

Study of the theoretical bases of adaptive management convinces that it's focused on the development of humanistic principles of management process which is centered on human relationships, coherence between labor, self-regulation and self-organization of its participants. It connects external management and self-management directing processes on the natural course of implementation. As long as adaptive management is implemented in the system of higher educational establishment considerable development of scientific and pedagogical staff can be seen since mechanisms for self-development that affect productivity are triggered. Theoretical bases of adaptive management should be applied in practical activity of educational establishments of all levels.

Keywords: *educational system, adaptive management, theory, principles, content, structure, technologies, educational process, self-management.*

Стаття надійшла до редакційної колегії 7.02.2014