

організації – основа сучасної наукової картини світу – і становить квінтесенцію сучасної проективно-продуктивної педагогіки і господарювання.

Актуалізація проблеми сучасної профільної освіти й можливостей інноваційної педагогічної системи вказує на переваги проективно-продуктивної профільної освіти над функціональною, забезпечує соціальну свідомість в умовах освітнього округу біосферного регіону, посилює діалог Людини і Природи, відповідаючи на запит часу – куди йти – до самоорганізації й еволюції природи особистості в умовах монокультури світу на засадах освітніх регіональних проектів. У процесі регіоналізації освіта виступає умовою цілепокладання, дорожковим розвитку регіонального людства.

**УДК** 372.21



Аліна Большукіна

## МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ

**Ⓐ** Представлена модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах і розкриті основні компоненти моделі.

**Ключові слова:** модель, основні компоненти, освітній моніторинг, кваліметричний підхід, адаптивні засади.

**Аліна Большукіна.** Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах і розкриті основні компоненти моделі.

**Ключові слова:** модель, основні компоненти, образовательный мониторинг, квальметрический подход, адаптивные принципы.

**Alina Bolshukina.** Model of Management of Preschool Educational Establishment Development on the Base of Adaptive Principles.

**S** Article describes model of preschool educational establishment development management on the basis of adaptive principles and its basic components.

**Key words:** model, basic components, educational monitoring, qualimetric approach, adaptive principles.

**Постановка проблеми.** На сьогодні система освіти згідно із Законом України «Про освіту» складається з навчальних закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти й у своїй структурі має: дошкільну освіту; загальну середню освіту; позашкільну освіту; професійно-технічну освіту; вищу освіту; післядипломну освіту; аспірантуру; докторантuru; самоосвіту [4]. Отже, першою ланкою в цій системі є дошкільна освіта. Вона є обов'язковою первинною складовою частиною системи безперервної освіти в Україні, головним завданням якої є закласти основи життєвої компетентності дитини, забезпечити її розвиток і сформувати у неї певні моральні норми [3].

**Постановка завдання.** Науково-теоретичними засадами дошкільної педагогіки загалом є її предмет, особливості та організація педагогічного дослідження в галузі дошкільної педагогіки, розвиток теорії та практики дошкільної освіти, характеристика сучасної системи дошкільної освіти [10]. Перетворення, що відбувається сьогодні у вітчизняній системі дошкільної освіти, викликають стрімкі зміни в кожній її ланці, у тому числі й у сфері управління нею.

Певні зміни, що відбуваються в системі освіти взагалі й дошкільної зокрема, обумовлені інтеграційними процесами, що потребують подолання протиріч між глобальним і національним, традиційним та інноваційним, загальним та індивідуальним [2]. Успішному протіканню зазначених процесів сприятиме створення взаємодії мотиваційної сфери взаємодії керівника та підлеглих навчального закладу.

Модель (фр. modèle, от лат. modulus – «міра, аналог, зразок») – це спрощене представлення реального пристрою

1. Бэкон Ф. Сочинения; соч. [в 2 т.; испр. и доп.]; сост., общ. ред. и вступ. статья А. Л. Субботина (Пер. Н. А. Федорова) / Френсис Бэкон. – М. : Мысль, 1977. – Т. 1. – 567 с. – Т. 2. – 575 с.
2. Бехтерев В. М. Бессмертие человеческой личности как научная проблема / В. М. Бехтерев // Избранные труды по психологии личности; соч. [в 2-х т.]. Т. 1. «Психика и жизнь». – СПб. : Изд-во «Алетейя», 1999.
3. Вернадский В. И. Научная мысль как планетарное явление; [кн. 1] / В. И. Вернадский. – М. : Наука, 1977. – 191 с.
4. Заяон I. A. Гуманістична стратегія теорії і практики навчального процесу / I. A. Заяон // Рідна школа. – 2000. – № 8. – С. 8–11.
5. Ігнатенко А. А. Стратегия Вернадского / А. А. Ігнатенко. – Кременчук : Альтернатива, 2002. – 191 с.
6. Ковалев А. П. Регионализация на современном этапе: элементы прошлого, настоящего, будущее / А. П. Ковалев // Региональные перспективы. – 2002. – С. 6–11.
7. Моисеев Н. Н. Человек и ноосфера / Н. Н. Моисеев. – М. : Молодая гвардия, 1990. – 352 с.
8. Моргун Ф. Т. Керівники держав, не бійтесь бути святыми / Ф. Т. Моргун. – Полтава : Полтавський літератор, 2003. – 246 с.
9. Побіск Георгійович Кузнецов : Ідеї и жизнь. – М. : Концепт, 1998. – 119 с.
10. Самодрин А. П. Формування навчально-освітнього простору регіону : [монографія] / А. П. Самодрин. – Кременчук : ПП Щербатих, 2006. – 456 с.
11. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура: [монографія] / за ред. В.Г. Кременя. – К. : Педагогічна думка. – 2008. – 472 с.
12. Я верю в силу свободної мысли... : Письма В.И. Вернадского И.И. Петрункевичу // Новый мир. – 1989. – № 12. – С. 204–221.

### Література

## «ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

способу вимірювання результату; визначення процесу реалізації моделі та засобів узагальнення результатів її застосування; побудова моделі.

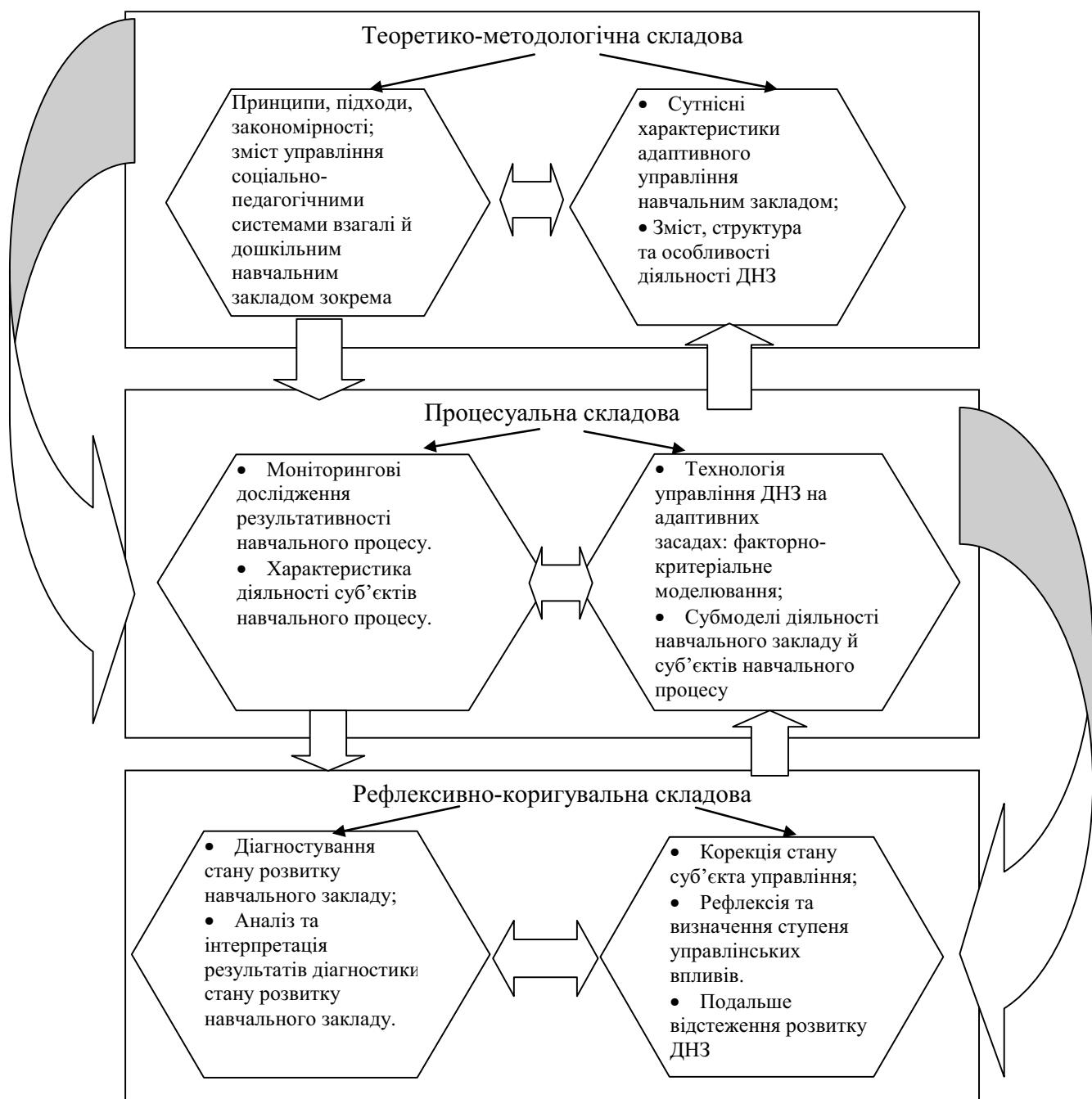
Застосовуючи вищезазначені етапи, можна змоделювати систему управління ДНЗ на адаптивних засадах.

Метою створення моделі є те, що спеціально розроблена модель управління ДНЗ на адаптивних засадах зумовить підвищення ефективності навчального процесу та сприятиме узгодженню стратегічних цілей освіти, цілей навчального закладу, особистісних цілей і мотивів учасників навчального процесу й забезпечить взаємопристосування керуючої підсистеми із самоуправлінням керованих підсистем дошкільного навчального закладу.

Основними компонентами моделі управління ДНЗ на адаптивних засадах є такі її складові, як теоретико-методологічна складова, процесуальна, рефлексивно-коригувальна.

Для побудови ідеальної моделі стану об'єкта управління використовується певна технологія – це факторно-критеріальне моделювання, тобто для її реалізації необхідно розробити та графічно оформити кваліметричні моделі діяльності суб'єктів навчального процесу.

Процес реалізації моделі, отримання результатів та їхня інтерпретація відбувається шляхом діагностування стану об'єкта управління. У результаті проведених заходів створюється модель управління розвитком ДНЗ на адаптивних засадах (рис.1):



➊ Рис. 1. Модель управління розвитком ДНЗ на адаптивних засадах

## ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Розглянемо детальніше кожну складову розробленої моделі. Актуалізуємо, що управління ДНЗ на адаптивних засадах має певні особливості, що полягають у використанні процесів спрямовані самоорганізації всіх суб'єктів освітнього процесу, що забезпечує їхній саморозвиток.

Теоретико-методологічна складова у своїй структурі має два блоки. Перший блок: принципи, підходи, закономірності; зміст управління соціально-педагогічними системами взагалі й ДНЗ зокрема. Другий блок складається з двох частин: 2) сутнісні характеристики адаптивного управління навчальним закладом; 3) зміст, структура та особливості діяльності ДНЗ.

Процесуальна складова у своїй структурі має два блоки. Перший блок складається з двох частин: 1) моніторингові дослідження результативності навчального процесу; 2) характеристика діяльності суб'єктів навчального процесу. Другий блок складається з двох частин: 1) технологія управління ДНЗ на адаптивних засадах: факторно-критеріальне моделювання; 2) субмоделі діяльності навчального закладу й суб'єктів навчального процесу. Тобто, процесуальна складова – це чітка система здійснення управління на адаптивних засадах. Опишемо детальніше кожну складову.

Технологією адаптивного управління є освітній моніторинг, який виступає предметом дослідження багатьох учених – як зарубіжних, так і вітчизняних.

Різні аспекти моніторингу якості діяльності вищих навчальних закладів і його об'єкт – якість освіти у ВНЗ – ґрунтovanо описується в роботах таких авторів, як В. Безпалько, В. Болотов, Т. Боровкова, І. Добросок, Г. Єльникова, Н. Єфремова, М. Кісіль, О. Майоров, Д. Матрос, В. Мокшеєв, О. Локшина, Т. Лукіна, В. Нуждин, В. Приходько, Т. Свириденко, П. Третьяков, Дж. Уілмс, Г. Цехмістрова та ін.

Дослідженню питання моніторингу якості освіти присвячені наукові праці Г. Азгальдова, Е. Райхмана, Г. Гунти, А. Дахіна, Г. Дмитренка, В. Олійника, О. Ануфрієвої, Г. Єльникової, В. Лоханової, Т. Лукіної, А. Майорова, О. Орлова, С. Подмазіна, В. Репкіна, Г. Репкіної, Є. Заїки, З. Рябової, Д. Уілмса, В. Черепанова, С. Шишова, В. Кальней.

Як зазначає С. Кретович, у процесі аналізу результатів наукових досліджень виокремлені сутнісні характеристики моніторингу в освіті: інформаційна система, обстеження й оцінка стану освіти, прийняття на основі отриманої інформації управлінських рішень; визначено, що під моніторингом розуміють супроводжуюче відстеження й поточну регуляцію будь-якого процесу в освіті. Ця система складається з показників, об'єднаних у стандарт, і постійного спостереження за цими показниками (стандартами) за станом та динамікою керованого об'єкта з метою його оперативної діагностики, випереджального визначення диспропорцій, вироблення й коректування управлінських рішень. Найголовнішою умовою автор визначає введення норм-стандарту (еталону), оскільки саме з нею порівнюються фактичні результати. Встановлено, що ефективність моніторингу залежить від того, наскільки коректно задані стандарти й норми. Створення таких норм (еталонів) здійснюється за допомогою кваліметричного підходу.

Кваліфікаційне використання моніторингу в освітній системі може дозволити вирішити низку питань щодо її інформаційного обслуговування. Саме інформація про динаміку розвитку елементів освітньої системи є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо покращення стану об'єкта. У цьому зв'язку моніторинг виступає як механізм виявлення відхилень від норм-стандарту (еталону), у разі необхідності він же виступає основою для перегляду цих стандартів.

Освітній моніторинг спрямований на виявлення й регуляцію деструктивних впливів зовнішніх і внутрішніх факторів освітньої системи й націлений на досягнення бажаних результатів її розвитку. Авторка стверджує, що моніторинг – це інформаційно-регулятивний супровід розвитку системи [2].

В. Приходько у своїх працях зазначає, що в дисертаційному досліджені 3. Рябової науково підтверджується відмінність понять «моніторинг» і «контроль». Поняття «моніторинг» вважається ємнішим, ніж поняття «контроль», оскільки моніторинг органічно пов'язаний з усіма функціями управління. Він не тільки створює наукову об'єктивну базу для прийняття управлінського рішення, але й забезпечує поточне регулювання та прогнозування подальшого розвитку об'єкта. Контроль вважається необхідним процесом під час здійснення моніторингу.

На думку В. Кальнея та С. Шишова, система моніторингу включає в себе створення інструментів контролю знань і вмінь і коригуючу методику, зорієтовану безпосередньо на особистість школяра з урахуванням його індивідуальних досягнень у навчальному процесі [9, с. 8–11].

Моніторинг здійснюється в різних сферах людської діяльності, у тому числі освітній. Освітній моніторинг – супроводжуюче відстеження й поточна регуляція будь-якого процесу в освіті. Це система, яка складається з показників, об'єднаних у стандарт, і постійного спостереження за показниками (стандартами), станом і динамікою керованого об'єкта з метою його оперативної діагностики, випереджального визначення диспропорцій, вироблення й коректування управлінських рішень.

За допомогою освітнього моніторингу відстежується динаміка змін в освітній системі для спрямування її розвитку на запланований результат [8].

Аналіз визначення поняття «моніторинг» у наукових джерелах дає підставу для висновку, що чітко визначеного й однозначного трактування цього поняття немає. Моніторинг належить як до наукової, так і до практичної сфери діяльності. Він може розглядатися і як засіб дослідження реальності, і як засіб, який забезпечує управління своєчасною та якісною інформацією. Поширене визначення цього поняття – це «постійне спостереження за будь-яким процесом із метою виявлення його відповідальності бажаному результату – спостереження, оцінювання й прогнозування стану довкілля у зв'язку з діяльністю людини».

Тому під моніторингом розуміється комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта та спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта. Освітній моніторинг – це супроводжуюче відслідковування й поточна регуляція будь-якого процесу в освіті. Це система, яка складається з показників, об'єднаних в еталон, методів їх розроблення та постійного спостереження за цими показниками за станом та динамікою керованого об'єкта з метою його оперативної діагностики, випереджального визначення диспропорцій, вироблення та коригування управлінських рішень.

Сутність концепції моніторингу полягає в синхронності процесів спостереження, замірювання, вироблення на цій основі нових знань про стан об'єкта з подальшим моделюванням, прогнозуванням і прийняттям відповідного управлінського рішення. Таким чином, освітній моніторинг функціонально пов'язаний з усіма етапами управління, утворюючи з ними замкнений цикл регулювання. «Вихідна» інформація, отримана після завершення певного процесу, стає «вихідною» для нового процесу, вищого рівня організації. «Вихідом» моніторингових процедур є база показників нового, вищого рівня організації керованого об'єкта. Особливістю моніторингу є те, що в процесі його здійснення інформаційну систему управління неможливо відділити від системи прийняття рішення.

Таким чином, це дійсно вища форма інформаційної діяльності управління та вища форма функціонування системи інформаційного забезпечення управління, що приводить до появи універсального типу мислення керівника в прийнятті управлінського рішення.

Отже, зазначимо, що моніторинг – це інформаційно-ре-

## ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

гулятивний супровід розвитку системи. Особливістю освітнього процесу є спрямований розвиток людини. Цей розвиток можна забезпечити через примус і «добру волю», коли включається рефлексивна сфера людини і вона (людина) сама приймає рішення про відповідні дії, які обумовлюють її рефлексивний розвиток. Тому, на наш погляд, для освітнього моніторингу буде правильним твердження, що це зовнішнє або внутрішнє векторне відслідковування динаміки розвитку суб'єктів діяльності освітньої системи [11, с. 52–53].

Технологією моніторингу є факторно-критеріальне моделювання, як механізм реалізації кваліметричного підходу.

Кваліметричний підхід детально описаний у роботах таких авторів, як О. Ануфрієва, Т. Борова, Г. Дмитренко, Г. Єльникова, В. Лунячек, В. Олійник, Г. Полякова, Г. Сухович.

Учена Л. Покроєва стверджує, що інструментарієм моніторингу виступає вже відомий і прийнятий у системі адаптивного управління кваліметричний підхід. Це обумовлено тим, що оцінювання в соціально-педагогічних системах є засобом реалізації закону їхнього збереження.

Ученими описано технологію використання кваліметрії, яка дає можливість вимірювати стан об'єкта в будь-який час. Результатом реалізації зазначененої технології є комплексна оцінка стану об'єкта. Процес здійснюється у два етапи: перший – оцінка простих властивостей об'єкта, другий – оцінка складних. Під час виконання кожного етапу необхідно провести низку операцій, які ґрунтуються на принципах кваліметричного підходу до вивчення стану об'єкта. Загалом мета вимірювання полягає в одерженні інформації не про самі об'єкти, а про їхні відмінні ознаки чи властивості [5, с. 386–387].

Останнім часом при вимірюванні в педагогічних системах використовується кваліметричний підхід, який забезпечує кількісну оцінку якості діяльності всіх її компонентів.

Це обумовлено тим, що оцінювання в соціально-педагогічних системах виступає засобом реалізації закону їхнього збереження.

Якість оцінки стану штучно створених систем певною мірою залежить від якості визначених показників (стандартів) цього стану.

Застосування саме кваліметрії дає змогу формалізувати якісні характеристики відповідних явищ і процесів шляхом їхнього поділу на простіші, визначити нормативний чи стандартний їхній перебіг через систему критеріїв – показників діяльності (розвитку) об'єкта управління, що забезпечує замірювання результатів, які фіксують досягнення мети на певний час.

При використанні кваліметричного підходу реалізується один із найголовніших принципів кваліметрії: врахування взаємоз'язку між складними та простими властивостями об'єкта через створення стандарта, відповідної моделі ідеального стану об'єкта (якість) через декомпозицію властивостей об'єкта (від англ. decomposition – розкладання), що відбувається шляхом виділення основних параметрів його розвитку (властивості 1-го порядку), факторів (складних властивостей 2-го порядку) та критеріїв вияву факторів (простих властивостей 3-го порядку).

Таким чином, створюється інструментарій оцінювання стану об'єкта, що називається нормою-зразком, або кваліметричним еталоном (стандартом).

Він дає можливість у кількісному вияві відобразити ступінь досягнення об'єктом управління визначеного стану.

Остання – це рефлексивно-регулятивна складова. У

ній два блоки. Перший блок складається з таких частин, як діагностиування стану розвитку навчального закладу й аналіз та інтерпретація результатів діагностики стану розвитку навчального закладу. Другий – з трьох частин: корекція стану суб'єкта управління; рефлексія та визначення ступеня управлінських впливів; подальше відстеження розвитку ДНЗ.

Діагностиування є засобом визначення рівня стану об'єкта управління. Діагностиування успішності навчання дітей включає контроль, перевірку, оцінювання, накопичення статистичних даних, їхній аналіз, виявлення динаміки, тенденцій і прогнозування результатів. Його загальні принципи – об'єктивність, систематичність, гласність. Діагностиування має бути спрямованим на визначення темпів засвоєння знань у суб'єктів учнів, формування у них навичок і вмінь майбутньої професійної діяльності, встановлення темпів просування в засвоєнні загальнонаукових і професійних знань і набутті навичок і вмінь, установлення темпів підвищення результатів дидактичного процесу, визначення потенційних можливостей учнів і фонду дійових знань. Проблема контролю й оцінки результатів дидактичного процесу є актуальною методологічною, теоретичною та методичною проблемою дидактики, благато аспектів якої залишаються недостатньо опрацьованими та обґрунтованими. Хоча, як видно, дидактика намагається її розв'язати, але натрапляє на нові труднощі, наприклад, психологічні, організаційні, матеріально-технічні, суб'єктивні.

**Висновки та перспективи.** Особливостями управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах виступають певні зміни у змісті, в організації та в технології здійснення процесу управління. Для досягнення ефективності управління ДНЗ узгоджується часткова мета кожного рівня управління (керівників, педагогічний тощо) із загальною метою.

Технологія управління ДНЗ на адаптивних засадах має певну особливість – це застосування освітнього моніторингу, який використовує комплекс факторно-критеріальних (кваліметричних) моделей діяльності. Вони розробляються як еталон, стандарт діяльності для кожної категорії працівників дошкільного навчального закладу.

Особливістю управління ДНЗ на адаптивних засадах є те, що поточний контроль, аналіз проміжних результатів і коригування стану діяльності здійснюють безпосередньо виконавці, а зовнішнє оцінювання і коригування здійснюється керівником навчального закладу.

### Література

1. Ананишев В. Моделирование в сфере образования / В. Ананишев // Системная психология и социология. – 2010. - № 2 (1). – С. 67–85.
2. Єльникова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: колективна монографія / Г. В. Єльникова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. / за заг. редакцією Г. В. Єльникової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 572 с.
3. Закон України «Про дошкільну освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>
4. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=1060-12>
5. Методологія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Методологія>
6. Моделирование [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Моделирование>
7. Модель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Модель>
8. Новиков Д. А. Методология управления / Д. А. Новиков. – М. : Либроком, 2011. – 128 с.
9. Олійник В. В. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою [Електронний ресурс] / В. В. Олійник // Теорія та методика управління освітою – 2010. – № 4. – Режим доступу до журн. : [http://www.nuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_4/10limen.pdf](http://www.nuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_4/10limen.pdf)
10. Поніманська Т. І. Дошкільна педагогіка: навч. посіб. / Т. І. Поніманська. – К. : Академідім, 2008. – 456 с.
11. Філософский энциклопедический словарь / ред. кол.: С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ільчев и др. – 2-е изд. – М. : Сov. Энциклопедия, 1989. – 815 с.