

УДК 378.147:364.62

DOI: 10.31548/hspedagog2019.03.021

## ТИМЧАСОВІ САМОКЕРІВНІ ЦІЛЬОВІ КОМАНДИ ЯК СУТТЄВИЙ САМОВРЯДУВАЛЬНИЙ РЕСУРС ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Кубицький С.О., кандидат педагогічних наук, професор, завідувач  
кафедри методики навчання та управління навчальними закладами,  
**Національний університет біоресурсів і природокористування України**

E-mail: [kubitskiy@ukr.net](mailto:kubitskiy@ukr.net)

Співакова І.Б., директор, **Кловський ліцей №77**

E-mail: [klovski77@gmail.com](mailto:klovski77@gmail.com)

**Анотація.** Впровадження демократичних процедур у педагогічний процес закладів вищої освіти актуалізує потребу в активізації процесів самоврядування та автономізації цих закладів. Відповідно, виявляється потреба реалізації синергетичного аспекту керування освітніми закладами на основі тимчасових самокерівних цільових команд, використання яких відповідає кібернетично-синергетичним аспектам керування системами різної природи – від штучних (технічних, технологічних, соціальних) до органічних. Впровадження тимчасових самокерівних цільових команд відповідає також і загальному принципу ефективного управління соціальними системами, який полягає у тому, що керівний процес постає найбільш рухомим і гнучким елементом системи та виявляє кооперативний ефект взаємодії великого числа елементів системи: оскільки будь-яка достатньо складна система функціонує у контексті взаємодії своїх елементів (що передбачає як їх структурну ієрархізацію, так і взаємну рефлексію та голографічний ефект), то кожен елемент системи, який знаходиться у зв'язку з іншими її елементами, несе в собі з тим або іншим ступенем повноти якісний зміст всіх її складових. Проведений аналіз дозволяє дійти висновків про доцільність та перспективність впровадження у процес керування закладів освіти тимчасових самокерівних цільових команд. Перспективою дослідження може бути проведення педагогічного експерименту у сфері діяльності як окремих підрозділів закладів вищої освіти, так їх і цілісної структури.

**Ключові слова:** самоврядування та автономізації закладів вищої освіти; синергетична модель керування освітньої галуззю, тимчасові самокерівні цільові команди, Хартія Університетів України, Болонський процес.

**Актуальність.** Впровадження демократичних процедур у педагогічний процес закладів вищої освіти актуалізує потребу в активізації процесів самоврядування, яке, у свою чергу, не має обмежуватися тільки діяльністю студентського братства та профспілок.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У цьому зв'язку зазначимо, що проблеми самоврядування у контексті питань управління освітою та педагогічного менеджменту висвітлено у працях Б. Андрієвського,

В. Бондаря, Ю. Конаржевського, А. Макаренка, В. Маслова, А. Ньомова, М. Приходька, В. Симонова, Т. Шамової, В. Шаркунової та ін. Психологічні аспекти управління закладами освіти відображені у статтях Н. Коломінського, С. Максименка, В. Моляко та ін. Важливими постають також і загальні питання структури, змістовно-методичного забезпечення професійної педагогічної діяльності, функціональною єдністю педагогічної та управлінської діяльності

(К. Абульханова-Славська, В. Гриньова, І. Зязюн, Н. Ничкало, О. Савченко, В. Сластьонін та ін.). У дослідженнях Ю. Конаржевського, В. Маслова, О. Пастовеньського, В. Пікельної, М. Поташника, Т. Шамової та ін. реалізовано ідеї демократизації та системності управління освітньої галузю [5].

Однак, проблема реалізація синергетичного аспекту керування закладом вищої освіти на основі тимчасових самокерівних цільових команд (ТСЦК) не була предметом спеціального аналізу, чому і присвячена наша стаття.

**Мета** статті полягає в обґрунтуванні синергетичного аспекту керування закладом вищої освіти на основі тимчасових самокерівних цільових команд.

**Методи.** Застосовано такі методи науково-педагогічного дослідження як аналіз, синтез, узагальнення та моделювання.

**Результати.** Зазначимо, що вперше можливість використання ТСЦК в освітній галузі проаналізовано О. Вознюком [2; 3], який зазначає, що «Враховуючи розвиток системно-синергетичної методології, особливо важливою постає розробка синергетично-кібернетичних засад державного та державно-громадського управління системою освіти в Україні на загальнодержавному та регіональному рівнях, що зумовлюється необхідністю впровадження нових науково обґрунтованих підходів до реформування вітчизняної системи освіти на державному та регіональному рівнях. Цей висновок впливає із загальновідомого положення, відповідно до якого ефективно управління освітньою сферою забезпечує відкрита для громадськості система, що здатна до саморегуляції і самовідновлення» [3, с. 60].

Однак у працях О. Вознюка не піднімалися питання щодо можливості реалізації самоврядувальних ресурсів ТСЦК у сфері управління закладом вищої освіти, який, відповідно до тенденції щодо **автономізації ЗВО**.

Зазначимо, що Хартія Університетів України «Академічні свободи, університетська автономія та освіта» під університетською автономією фіксує «форму встановлення та повсякчасного досягнення академічних свобод, що визначається як необхідна ступінь незалежності університету: у правоздатності вирішувати завдання розвитку особистості, суспільства; від зовнішнього втручання (від держави та інших суспільних сил) приймати рішення стосовно внутрішньої організації та управління, розподілу фінансових ресурсів та генерування доходів, адміністрування і встановлення власної лінії поведінки (місії) у сфері освіти, науково-дослідної роботи, викладання й інших пов'язаних із цим видів діяльності» [7]. У пункті 3.8 Хартії йдеться про потребу «визнати принципи університетської автономії, що підкріплює їх різноманітні місії, у тому числі: академічної автономії (навчальні плани, програми та наукові дослідження); фінансової автономії (виділення бюджету єдиною сумою); організаційної автономії (організаційна структура університетів); автономії у галузі кадрової політики (найм, заробітна плата та просування по службі)» [7].

Відповідно, реалізація зазначеної тенденції зустрічається з певними проблемами, такими, як: незбалансованість мережі ЗВО, достатньо високий рівень корупції, тенденція до зростання кількості державних, відомчих та приватних ЗВО, які не завжди відповідають певним освітнім стандартам; низький рівень оплати праці науково-педагогічних працівників, пе-

вна ізоляція від міжнародної інтелектуально-освітньої спільноти, певний розрив між освітнім процесом і науковими дослідженнями; низька ефективність упровадження принципів Болонського процесу; певні загрози, пов'язані з непродуманими заходами посилення автономії ЗВО.

Перш за все, зазначимо, що використання ТСЦК відповідає синергетичним аспектам керування системами різної природи – від штучних (технічних, технологічних, соціальних) до органічних.

Якщо проаналізувати процес управління будь-якою системою, то можна виокремити наріжні принципи такого управління, які полягають у тому, що керівний процес постає найбільш рухомим і гнучким елементом системи (Н. Вінер) та виявляє колективно-кооперативний ефект взаємодії великого числа елементів системи, оскільки будь-яка достатньо складна система функціонує у контексті взаємодії своїх елементів, що передбачає як їх структурну ієрархізацію, так і взаємну рефлексію та голографічний ефект, коли «кожен елемент системи, що знаходиться у зв'язку з іншими її елементами, несе в собі з тим або іншим ступенем повноти якісний зміст всіх її складових» [4, с. 14].

Відтак, керування системою має здійснюватися на основі залучення до цього процесу всіх найбільш суттєвих її підсистем. Цей висновок узгоджується з теорією функціональної системи П. Анохіна, який визначив її як динамічну, саморегульовану організацію, яка вибірково об'єднує структури і процеси на основі нервових і гуморальних механізмів регуляції. Відтак, функціональна система являє собою одиницю інтегративної діяльності організму, динамічну морфологічну організацію центральних і периферійних утворень, вибірково й тимчасово об'єднаних для

досягнення корисного для організму пристосувального результату. Функціональна система також має здатність екстреної самоорганізації за рахунок взаємодії компонентів, які когерентним чином мобілізуються, що дозволяє динамічно і адекватно пристосувати організм до змін обстановки для задоволення існуючої потреби. Вирішальну роль в організації неупорядкованої безлічі компонентів у функціональній системі відіграє результат, який є системотвірним чинником. Зазначимо, що П. Анохін поширив зміст цього поняття на структуру будь-якої цілеспрямованої поведінки [1; 6].

Таким чином, функції організму не можуть існувати локалізованим, дискретним чином, а змушені об'єднуватися в системи для вирішення проблем, з якими стикається організм у процесі життєдіяльності.

Упровадження ТСЦК в освітній процес ЗВО також відповідає тенденції їх розвитку у напрямі автономізації, самоврядування та **партнерства**: «Потужну силу керування перетвореннями закладено в партнерстві та зв'язках між зацікавленими сторонами – особами, відповідальними за розробку політики на національному й інституційному рівнях, викладацьким складом та іншими співробітниками, дослідниками і студентами. Ключова роль у цьому процесі належить також неурядовим організаціям. Таким чином, партнерство на основі спільних інтересів, взаємної поваги і довіри має бути основним методом оновлення вищої освіти» [2].

Із зазначеного вище випливає думка **про доцільність використання принципів синергетики та феномену функціональної системи** для керування освітньою галуззю, у тому числі й закладом вищої освіти. Зазначені принципи у практичній сфері реалізуються за допомогою використання ТСЦК у діяльності

закладу вищої освіти, який має певні структурні підрозділи: **кафедра** (проводить освітню, методичну, наукову діяльність за певними спеціальностями/спеціалізаціями, до складу якого входить не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене/почесне звання), **факультет** (об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які в державних і комунальних закладах вищої освіти у сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної форми навчання, крім факультетів закладів вищої військової освіти, закладів вищої освіти фізичного виховання і спорту та закладів вищої освіти культури та мистецтва), **навчально-науковий інститут** (об'єднує відповідні кафедри, лабораторії, науково-дослідні центри та експериментальні лабораторії, які провадять освітню діяльність і проводять наукові дослідження), **наукові, навчально-наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проєктні інститути, бухгалтерія, плановий відділ, навчально-науково-виробничі центри** (сектори, частини, комплекси тощо), дослідні станції, конструкторські бюро, експериментальні підприємства, клінічні бази закладів медичної освіти, університетські клініки та лікарні, юридичні клініки, полігони, наукові парки, технопарки, оперні студії, навчальні театри, філармонії, інші підрозділи, що забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або проводять наукові дослідження, підготовчі відділення/підрозділи, підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інститути післядипломної освіти, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри,

навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення, центри студентського спорту, спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ, який утворюється з метою організації інклюзивного освітнього процесу та спеціального навчально-реабілітаційного супроводу здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами, забезпечення їм доступу до якісної вищої освіти з урахуванням обмежень життєдіяльності, філії (утворюються з метою задоволення потреб регіонального ринку праці у відповідних фахівцях та наближення місця навчання здобувачів вищої освіти до їх місця проживання, бібліотека, відділення (об'єднує навчальні групи з однієї або кількох спеціальностей, методичні, навчально-виробничі та інші підрозділи), предметна/циклова комісія (проводить виховну, навчальну та методичну роботу з однієї або кількох споріднених навчальних дисциплін), профспілкові організації, вчені ради, наглядова рада (розглядає шляхи перспективного розвитку закладу вищої освіти, надає допомогу його керівництву в реалізації державної політики в галузі вищої освіти і науки, здійснює громадський контроль за діяльністю керівництва закладу вищої освіти, забезпечує ефективну взаємодію закладу вищої освіти з органами державного управління, науковою громадськістю, суспільно-політичними та комерційними організаціями в інтересах розвитку вищої освіти), робочі та дорадчі органи (ректорат, деканати, адміністративна рада, приймальна комісія, студентське самоврядування, піклувальна рада).

Як бачимо, структура закладу вищої освіти є вкрай складною і, від-

так, керування ЗВО постає проблематичним, особливо в умовах тенденції до підвищення їх автономності.

За таких умов вкрай важливим є пошуки ефективних засобів керування ЗВО, одним з яких можуть бути тимчасові цільові керівні команди, кількість яких може варіюватися (рис. 1).

На рис. 1 подано вертикальні елементи ТСЦК, які можуть бути також горизонтальні, циклічні – тобто реалізовувати різнобічні структурно-функціональні конфігурації у межах тих чи інших процесів діяльності ТСЦК, яка може охоплювати часові межі від одної доби до декількох років.

Зазначимо, що у системі ТСЦК важливими є моніторингові команди, завданням яких є відслідкування та аналіз відповідних соціокультурних, соціально-економічних, політичних процесів (а також наявних проблем, пов'язаних з цими процесами) на рівнях як держави в цілому, так і її окремих територій зокрема.

Щодо структури самих ТСЦК, то вона може спиратися на психологічні засади щодо розподілу функції у командних процесах, де можна диференціювати такі діяльнісні ролі, як «лідер», «генератор ідей», «функціонер», «опонент», «дослідник» тощо. За таких умов може відбуватися зміна ролей, що надає ТСЦК творчого динамічного характеру



Рис. 1. Модель управління закладами вищої освіти з використанням ТСЦК

**Висновки і перспективи.** Проведений аналіз дозволяє дійти висновків про доцільність та перспективність впровадження у процес керування ЗВО тимчасових самокерівних цільових команд, структура та діяльність яких відповідає синергетичним аспектам керування системами різної природи – від штучних до органічних (природних). Перспективою нашого дослідження може бути проведення педагогічного експерименту у сфері діяльності як окремих підрозділів ЗВО, так і цілісної структури ЗВО.

#### Список використаних джерел

1. Анохин П.К. Избранные труды: Кибернетика функциональных систем. Москва: Медицина, 1998. 400 с.
2. Всесвітня декларація про вищу освіту для XXI століття: підходи і практичні заходи. Париж, 1998. Ст.17.
3. Вознюк О.В. Синергетично-кібернетичний підхід до управління освітньою системою регіону. *Вісник Житомирського державного університету*. 2012. Вип. 61. С. 60-64.
4. Вознюк О.В. Розвиток вітчизняної педагогічної думки: синергетичний підхід. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 184 с.
5. Пастовенський О.В. Релятивне управління ефективними освітніми системами. *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*. 2018. № 1(8). P. 72-76.
6. Судаков К.В. Системное построение функций человека. Москва: ИНФ им. П.К. Анохина РАН, 1999. 15 с.
7. Хартія університетів України: академічні свободи, університетська автономія та освіта : [створена на Міжнар. конф. «Ольвійський форум-2009» у Ялті 11-15 черв. 2009 р.]. *Освіта України*. 2009. 10 липня. С. 5.

#### References

1. Anokhyn P.K. (1998) *Yzbrannyye trudy: Kybernetyka funktsyonalnykh system* [Selected Works: Cybernetics of Functional Systems]. Moskva: Medytyna. 400 s.
2. *Vsesvitnia deklaratsiia pro vyshchu osvitu dlia KhKhl stolittia: pidkhody i praktychni zakhody* [World Declaration on Higher Education for the 21st Century: Approaches and Practical Measures]. Paryzh, 1998. St.17.
3. Vozniuk O.V. (2012) *Synerhetychno-kibernetychnyi pidkhid do upravlinnia osvithoiu systemoiu rehionu* [Synergetic and cybernetic approach to the management of the educational system of the region]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu*. Vyp. 61. S. 60-64.
4. Vozniuk O.V. (2009) *Rozvytok vitchyznianoï pedahohichnoi dumky: synerhetychnyi pidkhid* [Synergetic and cybernetic approach to the management of the educational system of the region]. *Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka*,. 184 s.
5. Pastovenskyi O.V. (2018) *Reliatyvne upravlinnia efektyvnymy osvithnimy systemamy* [Reliable management of effective educational systems]. *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*. 1(8). P. 72-76.
6. Sudakov K.V. (1999) *Systemnoe postroyeniye funktsyi cheloveka* [System building of human functions]. Moskva: YNF im. P.K. Anokhyna RAMN. 15 s.
7. *Khartiia universytetiv Ukrainy: akademichni svobody, universytetska avtonomiia ta osvita* [Charter of Ukrainian Universities: Academic Freedom, University Autonomy and Education] [stvorena na Mizhnar. konf. «Olviiskyi forum-2009» u Yalti 11-15 cherv. 2009 r.]. *Osvita Ukrainy*. 2009. 10 lypnia. S. 5

**TEMPORARY SELF-DIRECTED TARGET TEAMS AS A SATISFACTORY SELF-GOVERNING RESOURCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS****Kubitskiy S.O., Spivakova O.B.**

**Abstract.** *The introduction of democratic procedures into educational process of the institutions of higher education reveals the need to intensify the processes of self-government and autonomy of these institutions. Accordingly, it is necessary to realize the synergetic aspect of management of educational institutions on the basis of temporary self-directed target teams, the use of which corresponds to cybernetic-synergetic aspects of managing the systems of different nature – from artificial (technical, technological, social) to organic ones. The introduction of temporary self-directed target teams also corresponds to the general principle of effective management of social systems, consisting in the fact that the management process is the most dynamic and flexible element of the system and reveals the cooperative effect of the interaction of a large number of system elements: since any sufficiently complex system functions in the context the interaction of its elements (which implies both their structural hierarchy, and the mutual reflection and holographic effect), then every element of the system that is located in connection with other its elements, carries with itself a degree of completeness of the qualitative content of all its constituents. The conducted analysis enables to draw conclusions about the feasibility and the prospects of introducing into the process of management of educational institutions temporary self-directed target teams, the structure and activities of which correspond to the synergetic aspects of management of systems of different nature/ The prospect of the study may lies in conducting a pedagogical experiment in the field of activity of separate departments of the institutions of higher education, as well as in the framework of the whole institutions.*

**Key words:** *self-governance and autonomy of the institutions of higher education; synergistic model of management of the educational sphere, temporary self-directed target teams, Charter of the Universities of Ukraine, Bologna process.*