

УДК 378.113

DOI: 10.31376/2410-0897-2020-2-43-44-49

## АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ УСТАНОВАМИ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕРНЕТ–ОСВІТИ

**Луценко Григорій Васильович**

доктор педагогічних наук, професор

Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка

e-mail: gr1974@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-5100-8748

Researcher ID: N-3490-2014

*У рамках цього дослідження розглядається сучасний стан вищої освіти та обговорюються основні зміни у фінансовому, технологічному та конкурентному середовищі. Представлено теорію адаптивного лідерства та обговорено її придатність до мінливого світу вищої освіти. Показано, що онлайн-керівники є успішними агентами змін у своїх освітніх установах. Доведено, що студенти які мали досвід онлайн-навчання, швидше за все, не будуть продовжувати навчання у будь-якому закладі вищої освіти, якщо вони не зможуть зареєструватися для навчання на онлайн-програмі навчального закладу.*

**Ключові слова:** адаптивне управління, освітня установа, заклад вищої освіти, інтернет-освіта.

**Постановка проблеми.** Основними викликами сьогодення для освітніх установ є зміни у фінансовому, технологічному та конкурентному середовищі. Ці виклики включають підвищення вартості навчання, зменшення державної підтримки, зменшення регіональної гегемонії, спричиненої технологічним прогресом, збільшення конкуренції студентів та попит студентів на більшу гнучкість освітнього процесу та послуги які надають ці освітні установи. Багато керівників таких інституцій звертаються до Інтернет–освіти як способу поліпшення фінансового стану своєї установи. При цьому виникають проблеми сприйняття онлайн–освіти як здобувачами освіти так і викладачами, а також слід враховувати її вплив на інституційну інфраструктуру, політику та процеси у навчальному закладі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Згідно проведеного Міністерством освіти США опитування виявлено парадокс: важливість вищої освіти для якості життя людини ніколи ще не була такою суттєвою, і поряд з цим вища освіта ніколи ще не була такою складнодоступною [1]. У роботі [2] доведено, що майже половина студентів, які починають навчання у коледжі, не закінчують навчання протягом шести років. У сучасній економіці потреба в коледжній освіті більша, ніж будь–коли, оскільки випускники коледжів зі ступенем бакалавра у середньому заробляють на 66 % більше, ніж ті, хто має лише диплом середньої школи, і рідше стикаються з безробіттям. Carnevale A.P. [3] зазначає, що особа, яка має вищу освіту, заробляє приблизно на 1 мільйон доларів більше, ніж особа без такої освіти. Автори роботи [4] доводять, що державна політика практично всіх країн світу культивує необхідність отримання вищої освіти максимальною кількістю громадян, завдяки загальній думці, що роботодавці потребуватимуть освіченої робочої сили для забезпечення потреб економіки. Однак у роботах [5, 6] стверджують, що навіть після значних інвестицій в освіту, максимальна премія Pell Grant покриває лише близько 30% вартості чотирирічної програми навчання. Стан економіки, коли в державній скарбниці залишається менше фінансів, щоб допомогти фінансувати вищу освіту, акцентує проблему – як дозволити собі освіту, самим студентам та навчальним закладам, які вони прагнуть відвідувати. Через вищезазначені сили у середовищі вищої освіти, включаючи державні бюджети та технологічний прогрес, багато державних закладів вищої освіти перебувають під фінансовим стресом [5]. Керівництво в цих закладах досить часто звертається до онлайн–освіти як способу розширення кількості студентів та мінімізації нових капітальних вкладень [7].

**Метою** нашого дослідження є аналіз адаптивних підходів до управління освітніми установами у період трансформації системи надання освітніх послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Авторами статті [7] вказано на приклади, коли затребувана Інтернет–освіта розширила контингент студентів багатьох навчальних закладів,

тоді як заклади, що відстають у розвитку Інтернету, цілком можуть зазнати негативних наслідків у вигляді зменшення кількості зарахованих абітурієнтів Christensen С. зв'язує це явище зі своєю теорією «руйнівних інновацій» [8], де нові технології або винаходи з очевидними перевагами можуть зменшити попит на більш традиційні процеси. У деяких випадках розвиток успішних програм здобуття освіти з використанням технологій електронного навчання може означати стабілізацію інституційних бюджетів та подальше сприяння розвитку освітньої установи [9]. Luzer D. [10] відзначає випадки коли наглядові ради навчальних закладів пропонують звільнити керівництво, зокрема через відсутність прогресу у прийнятті стратегій інтернет–освіти в університеті.

Слід враховувати, що оскільки парадигми викладання та очікування студентів при навчанні через інтернет–технології зовсім інші, ніж у традиційних програмах [11] то існує інерція, сила, яка відштовхує від змін, підтримує статус–кво і виступає проти прийняття змін у політиці та структурах закладів вищої освіти. Проведене нами дослідження підтверджують, що опір викладачів онлайн–освіти може бути досить сильним, оскільки ставить під сумнів її якість та можливість належного підсумкового контролю.

Fullan M. [12] зазначає, що для успішних змін необхідні зміни стилю керівництва. Некоректний стиль управління може призвести до зворотних наслідків та спричинити зриви, погіршити рівень можливості змін в установі. Однак кілька дослідників виявили, що необхідні компетенції для онлайн–управління ще не були чітко визначені [13–15]. За словами Allen, I., та Seaman, J., частка керівників, які вважають, що інтернет–освіта має вирішальне значення для довгострокової стратегії їхнього закладу, зросла з 48,8% у 2002 році до 70,8% у 2015 році [16]. Досить сильним поштовхом розвитку інтернет–освіти є пандемія спричинена COVID–19.

Якщо у 2015 році лише приблизно 30% усіх студентів, які навчаються у закладах вищої освіти отримували її через онлайн–освіту, то у 2020 році ця частка виросла до 90–95%. Однозначною перевагою інтернет–освіти, особливо для студентів, є її гнучкість, зокрема здатність навчатись у своєму темпі, прискорене вивчення курсів та багаторазовий їх старт за рік [17]. Ми живемо в епоху вічних змін і в цьому кліматі змін вища освіта має проблеми через невідповідність суспільним вимогам, тому її постійно просять підвищувати ефективність та якість [18]. Часто керівники закладів освіти стверджують, що багато з сьогоdnішніх установ не готові досягти успіху в цифрову еру, посилаючись на негнучкість процесів та систем і відсутність розуміння перетворень, необхідних у всіх аспектах установи, а не лише в ІТ системі та системі дистанційного навчання [19].

Проведене нами дослідження підтверджує, що студенти переважно зацікавлені у прискореному вивченні курсів. Також ми маємо відмітити тенденцію, що студенти які мали досвід онлайн–навчання, швидше за все, не будуть продовжувати навчання у будь–якому закладі вищої освіти, якщо вони не зможуть зареєструватися в онлайн–програмі. З іншого боку успішному розвитку інтернет–освіти заважає нездатність переконати свою найважливішу аудиторію – викладачів закладів вищої освіти – у своїй цінності. Відсутність сприйняття онлайн–роботи серед викладачів не продемонструвала суттєвих змін протягом десятиліття – результати досліджень проведених п'ять чи десять років тому, практично однакові з поточними результатами. З огляду на зростаючу важливість інтернет–освіти для сучасних здобувачів освіти, надзвичайно важливо, щоб заклади освіти підтримували інтернет–освіту та знаходили способи підтримати попит на гнучкість, яку пропонує ця форма надання освітніх послуг.

Інтернет–освіта це «руйнівна інновація». Цей термін було введено [20] в Гарвардському бізнес–огляді 1995 року. У ньому автори описують часто повторювані сценарії в бізнесі, коли сильні та домінуючі ринки бізнесу продовжують прагнути догодити своїй клієнтській базі вищого рівня, постійно рухаючись вгору по ринку, що врешті–решт залишає прогалину на нижньому рівні ринку для нових технологій, які мають вийти на ринок і зайняти частку ринку за допомогою інноваційних технологій. Автори наводять такий приклад, як мобільний телефон, що практично знищив наземну лінійну телефонію. Аналізуючи роботи [7] та опираючись на власний управлінський досвід можемо стверджувати, що ринок вищої освіти як в Україні так і в усьому світі в цілому дозрів для серйозних змін, спричинених інтернет–

освітою, яку пропонують навчальні заклади. Можемо стверджувати, що заклади вищої освіти застаріють, якщо вони не приймуть змін менталітету та культури та не переглянуть свої принципи роботи, щоб зменшити втрати контингенту, мінімізувати фінансові витрати, частково шляхом усунення не популярних та менш критичних освітніх програм, а відповідно і кафедр, підвищення якості інших академічних програм та охопити їх інтернет–освітою всебічно.

Але повторимося, що заклади вищої освіти страждають від інерції [21, 22], і впровадження змін у них є складним процесом [23, 24]. Однак, зміни в цих установах повинні відбутися, інакше багато установ зазнають невдачі і зникнуть з ринку надання освітніх послуг [7]. Beaudoin, M. [13] доводив, що необхідно вибудувати ефективне керівництво дистанційною освітою. Він стверджував, що це вже не питання, як і коли розглядати дистанційну освіту; це потрібно робити зараз, і це питання того, як найкраще вибудувати стратегію розвитку свого навчального закладу. Зазвичай ми маємо традиційну організаційно–управлінську структуру закладу вищої освіти, залишаючи досить мале поле для маневру керівнику, який відповідає за інтернет–освіту. Він має мало безпосереднього впливу та інші підрозділи установи, з якими є потреба співпрацювати для забезпечення якісного надання послуг у форматі інтернет–освіти. Ми повністю поділяємо думку висловлену у роботі [25] де стверджується, що теорія адаптивного управління повинна у повній формі застосовуватися до нагальних проблем управління вищою освітою, де установи постійно вдосконалюють свої послуги та політику, щоб стати більш привабливими для «нетрадиційних» студентів. Можемо стверджувати, що освітні установи повинні навчитися бути більш адаптивними та конкурентоспроможними, щоб залишатися «в живих». Питання полягає не в тому, чи рухатися вперед із інтернет–освітою, а в тому, як ефективно рухатися вперед. І останні 10–15 років дослідження лише впевнюють нас у цьому твердженні.

Вперше теорію адаптивного управління запропоновано у роботі [26] де адаптивне лідерство визначено як практику мобілізації людей для розв’язання складних викликів та розвитку. У подальшому це означення було уточнено і на сьогодні воно звучить наступним чином – адаптивне управління – це ітераційний процес, що включає три ключові дії: (1) спостереження за подіями та закономірностями навколо вас; (2) інтерпретація того, що ви спостерігаєте (вироблення численних гіпотез про те, що насправді відбувається); та (3) коригування процесів на основі спостережень та інтерпретацій для розв’язання адаптаційного завдання, яке ви визначили. Адаптивне управління в достатній мірі розкриває свій потенціал, коли декілька керівників виконують завдання та ділять відповідальність за їх виконання. За Owens, R. [27], освітні організації сьогодні стикаються з вимогами майже постійних змін у розв’язанні дуже складних, часто незрозумілих та неоднозначних проблем та отримання результатів, які є невизначеними. Заклади вищої освіти – це надзвичайно інертні організації, які роблять розв’язання проблем складним для них [7, 21]. Не будемо забувати, що це установа, що стикається з серйозними фінансовими проблемами, де існує нагальна потреба вдосконалити підприємницький підхід та прийняти нові цифрові методи навчання [7, 13, 22]. Щоб залишатися конкурентоспроможними установам потрібно адаптуватися до зростаючої конкуренції за студентів та до дедалі складніших процесів просування себе та надання цифрових послуг. Тому ми пропонуємо задіяти адаптивне управління, намагаючись вирішити складні адаптаційні завдання, з якими ми стикаємось у вищій освіті. Складні проблеми, з якими стикається освіта, вимагають рішень, що створюються багатьма зацікавленими сторонами в процесі спільної роботи. Ця культури спільної роботи та колективна ефективність у розробці рішень, у свою чергу, вимагають адаптивного керівництва. Завдяки розвитку потужних спільних структур та процесів, адаптивні керівники виходять за межі розподільчого керівництва до більш ефективного стилю керівництва, необхідного для розв’язання дедалі складніших адаптаційних проблем в освіті. Слід пам’ятати що постійний успіх та майбутнє інтернет–освіти залежать від ефективного керівництва. Можемо стверджувати, що лідери онлайн та безперервної освіти в сучасних кампусах є агентами змін, і як такі, вони повинні розуміти лідерські підходи, які працюють в умовах, що постійно змінюються. На нашу думку лідери онлайн–освіти знаходяться в положенні, яке вимагає нового типу керівництва в старому

середовищі, що вимагає здатності по-іншому дивитись на вищу освіту. Вважаємо що управління інтернет-освітою – це сукупність поглядів та поведінки, що створюють умови для інноваційних змін, які дозволяють людям та організаціям ділитися своїм баченням та рухатись у їх напрямку, а також сприяють управлінню та операціоналізації ідей. Для цього необхідно визнати необхідність ефективного дистанційного керівництва, а також вжити заходів для адекватної підготовки та керівництва дистанційними керівниками при плануванні та реалізації продуманих дистанційних програм.

**Висновки.** Хоча адаптивне лідерство – не єдина теорія лідерства, яка була зв'язана з дистанційною та онлайн-освітою, вона обіцяє допомогти керівникам в галузі інтернет- та безперервної освіти у розв'язанні складних проблем системних змін в освітніх середовищах. Враховуючи складні фінансові перспективи для багатьох закладів вищої освіти у майбутньому, постійну зміну вимог та зростаючу вибірковість студентства у пошуку пропозицій вищої освіти, які є для них, пошук шляхів керівництва установами шляхом змін, необхідних для обслуговування цих груп населення, є критичним для виживання установ у довгостроковій перспективі. Отже, зважаючи на роль, яку керівники інтернет-освіти відіграють у необхідних змінах, сучасним керівникам важливо знайти лідерські підходи, які працюють у сучасній вищій освіті. У цьому дослідженні основну увагу ми присвятили розумінню підходів, через які керівники в інтернет- та безперервній освіті в університетських містечках успішно можуть впровадити зміни в політику та практику установ, з метою їх розвитку в рамках мінливих вимог та умов нової ери цифрової вищої освіти.

#### Список використаної літератури

1. U.S. Department of Education. Fact Sheet: Focusing Higher Education on Student Success. [Press Release] 2015. Retrieved from <http://www.ed.gov/news/press-releases/fact-sheet-focusing-higher-education-student-success> (дата звернення 15.12.2020)
2. Snyder, T. D., Dillow. Digest of Education Statistics 2013. *National Center for Education Statistics*, 2015. NCES P. 015- 011.
3. Carnevale, A. P. The Economic Value of College Majors Executive Summary 2015. *Georgetown University Center on Education and the Workforce*, McCourt School of Public Policy. 2015. P. 1-44.
4. Finnie, R., Wismer, A., & Mueller, R. E. Access and Barriers to Postsecondary Education: Evidence from the Youth in Transition Survey. *Canadian Journal of Higher Education*, 2015. 45(2). P. 229-262.
5. Mortenson, T. G. State Funding: A Race to the Bottom. 2012. Retrieved from <http://www.acenet.edu/the-presidency/columns-and-features/Pages/state-funding-a-race-to-the-bottom.aspx> (дата звернення 06.12.2020)
6. DeBot, B., & Reich, D. House Budget Committee Plan Cuts Pell Grants Deeply, Reducing Access to Higher Education. *Center on Budget and Policy Priorities*. 2015. P. 134-172
7. Christensen, C., & Eyring, H. The innovative university changing the DNA of higher education from the inside out (1st ed., Jossey-Bass higher and adult education series). San Francisco: Jossey-Bass. 2011, 963p.
8. Christensen, C. The innovator's dilemma when new technologies cause great firms to fail (The Management of innovation and change series). Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 1997, 1002p.
9. Christensen, C. M., Horn, M. B., Caldera, L., & Soares, L. Disrupting college: How disruptive innovation can deliver quality and affordability to postsecondary education. 2011. Washington, DC: Center for American Progress. Retrieved from [http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/02/pdf/disrupting\\_college.pdf](http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/02/pdf/disrupting_college.pdf) (дата звернення 12.12.2020)
10. Luzer, D. What the UVA Firing Was Really About. *Washington Monthly*. 2012. Retrieved from [http://www.washingtonmonthly.com/college\\_guide/blog/what\\_the\\_uva\\_firing\\_was\\_really.php#](http://www.washingtonmonthly.com/college_guide/blog/what_the_uva_firing_was_really.php#) (дата звернення 12.12.2020)
11. De Freitas, S., & Oliver, M. Does E-learning Policy Drive Change in Higher Education?: A case study relating models of organizational change to e-learning implementation. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2005. 27(1), P. 81- 96.
12. Fullan, M. The new meaning of educational change. Routledge. 2007. 467p.
13. Beaudoin, M. F. Distance education leadership: An essential role for the new century. *The Journal of Leadership Studies*, 2002, 8(2), P. 131-144.
14. Coleman, N. J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units (Doctoral dissertation, THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY). 2016, P. 187-192
15. Nworie, J. Applying leadership theories to distance education leadership. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 15(4), 2012. Retrieved from: <http://www.westga.edu/~distance/ojdl/winter154/ApplyingLeadershipTheoriestoDistanceEducationLeadership.pdf> (дата звернення 12.12.2020)
16. Allen, I. E., & Seaman, J. Growing by degrees: Online education in the United States, 2005. 2006, 367p.
17. Clinefelter, D. L., & Aslanian, C. B. Online college students 2014: Comprehensive data on demands and preferences. Louisville, KY: The Learning House, Inc. 2014, 965p.

18. Kretovics, M. Business practices in higher education a guide for today's administrators. New York, NY: Routledge. 2011, 1043p.
19. McCusker, C., & Babington, D. The 2018 Digital University: Staying Relevant in the Digital Age. PWC: Talking Points. 2015, 834p.
20. Bower, J., & Christensen, C. Disruptive technologies: Catching the wave. Harvard Business Review, 1995, 73(1), 43p.
21. Bowen, W. G. Higher education in the digital age. Princeton, N.J.: Princeton University Press. 2013, 716p.
22. Martin, J., & Samels, J. E. Turnaround: leading stressed colleges and universities to excellence. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 2009. 1127p.
23. Buller, J. L. Change leadership in higher education [e-book] a practical guide to academic transformation (First edition. ed.). San Francisco: San Francisco: Jossey-Bass. 2015, 689p.
24. Pierce, S. R. On Being Presidential: A Guide for College and University Leaders. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2012, 867p.
25. Linda, M. R., & Lori, A. C. Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 2007, 28(4), P.325-335. doi:10.1108/01437730710752201
26. Heifetz, R. A. Leadership without easy answers: Cambridge, Mass Belknap Press of Harvard University Press, 1994. 1181p.
27. Owens, R. G. Organizational behavior in education: Adaptive Leadership and School Reform. Boston, MA: Pearson Education. 2004, 1209p.

## ADAPTIVE APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE PROCESS OF PROVIDING ONLINE EDUCATION

Lucenko Gregory

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University

**Introduction.** *The article is concerned with the aspects of «Adaptive Leadership» that are most commonly used by online education leaders in universities where online education plays an important role in enrollment. The paper studies the current state of higher education and the main changes in the financial, technological and competitive environment. It is discussed ways of solving problems in the context of higher education. A number of problems are considered including the rising cost of higher education, state support reduction for public institutions, declining of regional hegemony caused by technological progress, increasing competition for students, and student demand for greater flexibility and services.*

**Purpose.** *The purpose of this study is to analyze adaptive approaches to the management of educational institutions during the transformation of the system of providing educational services.*

**Methods.** *The study is based on the analysis and generalization of normative documentation and scientific articles, comparison, systematization and description of educational experience.*

**Results.** *It presented the reality that many institutional leaders are turning to online education as a way to improve their institution's financial prospects. The challenges of introducing online education were considered, as well as the assumptions and expectations of today's online learners, and also their impact on institutional infrastructure, policies and processes.*

**Originality.** *The article provides the theory of adaptive leadership, and discussed its applicability to the changing world of higher education. Emergent themes and commonalities in leadership approaches and descriptions were identified and analyzed in the context of adaptive leadership. Based on this analysis, a clearer understanding of the adaptive leadership approaches that are used for change in educational institutions is derived.*

**Conclusion.** *The analysis showed that online leaders in higher education today use adaptive leadership approaches when they are deal with complex challenges that involve both technological and interpersonal transformation. Online leaders who successfully motivate change use the trust cycle as an ongoing and important component of their efforts. They also use adaptive leadership behaviors when they deal with complex adaptive challenges that are a common component of the online leader's responsibility in large public, research institutions and universities.*

**Key words:** *adaptive management, educational institution, higher education institution, online education*

## References

1. U.S. Department of Education. Fact Sheet: Focusing Higher Education on Student Success. [Press Release] (2015). Retrieved from <http://www.ed.gov/news/press-releases/fact-sheet-focusing-higher-education-student-success>
2. Snyder, T. D., Dillow (2015). Digest of Education Statistics 2013. *National Center for Education Statistics*. NCES, 015- 011.
3. Carnevale, A. P. (2015). The Economic Value of College Majors Executive Summary 2015. *Georgetown University Center on Education and the Workforce*, McCourt School of Public Policy, 1-44.
4. Finnie, R., Wismer, A., & Mueller, R. E. (2015). Access and Barriers to Postsecondary Education: Evidence from the Youth in Transition Survey. *Canadian Journal of Higher Education*, 45(2), 229-262.
5. Mortenson, T. G. (2012). State Funding: A Race to the Bottom. Retrieved from <http://www.acenet.edu/the-presidency/columns-and-features/Pages/state-funding-a-race-to-the-bottom.aspx>
6. DeBot, B., & Reich, D. (2015). House Budget Committee Plan Cuts Pell Grants Deeply, Reducing Access to Higher Education. Center on Budget and Policy Priorities, 134-172.
7. Christensen, C., & Eyring, H. (2011). The innovative university changing the DNA of higher education from the inside out (1st ed., Jossey-Bass higher and adult education series). San Francisco: Jossey-Bass, 963.
8. Christensen, C. (1997). The innovator's dilemma when new technologies cause great firms to fail (The Management of innovation and change series). Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1002.
9. Christensen, C. M., Horn, M. B., Caldera, L., & Soares, L. (2011). Disrupting college: How disruptive innovation can deliver quality and affordability to postsecondary education. Washington, DC: Center for American Progress. Retrieved from [http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/02/pdf/disrupting\\_college.pdf](http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/02/pdf/disrupting_college.pdf)
10. Luzer, D. (2012). What the UVA Firing Was Really About. *Washington Monthly*. Retrieved from [http://www.washingtonmonthly.com/college\\_guide/blog/what\\_the\\_uva\\_firing\\_was\\_really.php#](http://www.washingtonmonthly.com/college_guide/blog/what_the_uva_firing_was_really.php#)
11. De Freitas, S., & Oliver, M. Does (2005). E-learning Policy Drive Change in Higher Education: A case study relating models of organizational change to e-learning implementation. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(1), 81- 96.
12. Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. Routledge, 467.
13. Beaudoin, M. F. (2002). Distance education leadership: An essential role for the new century. *The Journal of Leadership Studies*, 8(2), 131-144.
14. Coleman, N. J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units (Doctoral dissertation, THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY). 2016, P. 187-192
15. Nworie, J. (2012). Applying leadership theories to distance education leadership. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 15(4). Retrieved from: <http://www.westga.edu/~distance/ojdl/winter154/ApplyingLeadershipTheoriesToDistanceEducationLeadership.pdf>
16. Allen, I. E., & Seaman, J. (2006). Growing by degrees: Online education in the United States, 2005, 367.
17. Clinefelter, D. L., & Aslanian, C. B. (2014). Online college students 2014: Comprehensive data on demands and preferences. Louisville, KY: The Learning House, Inc, 965.
18. Kretovics, M. (2011). Business practices in higher education a guide for today's administrators. New York, NY: Routledge, 1043.
19. McCusker, C., & Babington, D. (2015). The 2018 Digital University: Staying Relevant in the Digital Age. PWC: Talking Points, 834.
20. Bower, J., & Christensen, C. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43.
21. Bowen, W. G. (2013). Higher education in the digital age. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 716.
22. Martin, J., & Samels, J. E. (2009). Turnaround: leading stressed colleges and universities to excellence. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1127.
23. Buller, J. L. (2015). Change leadership in higher education [e-book] a practical guide to academic transformation (First edition. ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 689.
24. Pierce, S. R. (2012). On Being Presidential: A Guide for College and University Leaders. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 867.
25. Linda, M. R., & Lori, A. C. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335. doi:10.1108/01437730710752201
26. Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers: Cambridge, Mass Belknap Press of Harvard University Press, 1181.
27. Owens, R. G. (2004). Organizational behavior in education: Adaptive Leadership and School Reform. Boston, MA: Pearson Education, 1209.

Отримано редакцією 18.12.2020 р.