

Автономія у школі. URL: <https://uhp.org.ua/changes/avtonomiya-u-shkoli/> (дата звернення: 11.02.2022).

Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. (2021) / М. В. Бобровський, С. І. Горбачов, О. О. Заплотинська, О. О. Ліннік. Вид. 2-е, перероб. і доп. Київ: Державна служба якості освіти. 350 с.

Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації. (2019) / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. Київ. 47 с.

Фінансування шкіл в ОТГ та просування шкільної автономії: презентація дослідження. (2020). URL: <https://www.facebook.com/248740598540688/videos/316127349500140> (дата звернення: 22.02.2022).

REFERENCES

Aleksiuk, A. M. (1998). Pedagogika vyshchoi osvity Ukrainy. Istoriia. Teoriia [Pedagogy of higher education in Ukraine. History. Theory]: pidruch. dlia stud., aspirantiv ta molodykh vykl. Vuziv. Kyiv: Lybid. S. 326–337. [in Ukrainian].

Savitska-Vilhusiak, S. (2002). Osvitni reformy po-italiisky [Educational reforms in Italian]. *Naukovyi svit*. № 9. S. 22–23. [in Ukrainian].

Tendentsii reformuvannia zahalnoi serednoi osvity u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Trends in the reform of general secondary education in the European Union]: monohrafiia / In-t pedagogiky Akademii pedagogichnykh nauk Ukrainy; za red. N. M. Lavrychenko. Kyiv: Pedagogichna dumka, 2008. Ch. 1. 148 s. [in Ukrainian].

Hurskyi, V. A. (2020). Pedagogika z istoriieiu pedagogiky [Pedagogy with the history of pedagogy]: navchalnyi posibnyk dlia studentiv spetsialnosti 016 «Spetsialna osvita». Vyd. 3-e, pererob. i dop. Kamianets-Podilskyi: Aksioma. 268 s. [in Ukrainian].

Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy [On education: Law of Ukraine dated] vid 16.01.2020

№ 463-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (data zvernennia: 01.02.2022). [in Ukrainian].

Pro osvitu: Zakon Ukrainy [On education: Law of Ukraine] vid 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (data zvernennia: 05.02.2022). [in Ukrainian].

Derzhavnyi standart bazovoi serednoi osvity [State standard of basic secondary education]. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/76886/ (data zvernennia: 30.01.2022). [in Ukrainian].

Shkilna avtonomiia – tse zaporuka stvorennia suchasnoi shkoly [School autonomy is the key to creating a modern school]. URL: <https://op.ua/news/osvita-v-ukraini/1599606877290> (data zvernennia: 18.02.2022). [in Ukrainian].

Avtonomiia u shkoli [Autonomy in school]. URL: <https://uhp.org.ua/changes/avtonomiya-u-shkoli/> (data zvernennia: 11.02.2022). [in Ukrainian].

Abetka dlia dyrektora. Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity [Alphabet for the director. Recommendations for building an internal system of quality assurance in general secondary education]. (2021) / M. V. Bobrovskiy, S. I. Horbachov, O. O. Zaplotynska, O. O. Linnik. 2-e vyd., pererob. i dop. Kyiv: Derzhavna sluzhba yakosti osvity. 350 s. [in Ukrainian].

Avtonomiia yak shliakh do efektyvnoho menedzhmentu shkoly [Autonomy as a way to effective school management]: metodychni rekomendatsii. (2019) / A. Seitosmanov, O. Fasolia, V. Markhlievski. Kyiv. 47 s. [in Ukrainian].

Finansuvannia shkil v OTH ta prosuvannia shkilnoi avtonomii [Funding of schools in ATC and promotion of school autonomy]: prezentatsiia doslidzhennia. URL: <https://www.facebook.com/248740598540688/videos/316127349500140> (data zvernennia: 22.02.2022). [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 23.02.2022

УДК 37.07:005.336.1:005.74

DOI: 10.37026/2520-6427-2021-109-1-8-14

Людмила НАЗАРЕНКО,

доктор педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та економіки
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна
академія управління персоналом»»,
м. Херсон, Україна
ORCID: 0000-0001-7949-6923
e-mail: lyudmyla.nazarenko@gmail.com

АДАПТИВНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті окреслено сутність адаптивної організаційної структури управління закладом освіти, виокремлено та схарактеризовано її

властивості: гнучкість як здатність своєчасно реагувати на зміну в уподобаннях замовників і споживачів освітніх послуг, технологічному забезпеченні

освітнього процесу та враховувати контекст освітніх інновацій; адекватність управлінських рішень і дій щодо характеру ситуації на освітньому ринку; адаптивність як здатність оптимально пристосовуватися до змін, що відбуваються на ринку освітніх послуг; стійкість як здатність зберігати її модель за будь-яких умов чи негативних зовнішніх факторів і, за необхідності, вносити обґрунтовані функціональні зміни задля зміцнення адаптивності управлінських впливів.

Автором обґрунтовано, що сутність адаптивної організаційної структури управління закладом освіти виявляється в комплексі управлінських дій,

спрямованих на формування адаптивної та стійкої системи управління, здатної забезпечити його розвиток в умовах перманентних змін на освітньому ринку.

Розглянуто організаційний, інформаційний та комунікаційний аспекти будови організаційної структури управління закладом освіти.

Визначено перспективу подальших досліджень у сфері формування нової управлінської культури, необхідної для забезпечення адаптивної організаційної структури управління закладом освіти.

Ключові слова: організаційна структура управління, адаптивність, заклад освіти, менеджмент організації.

Lyudmyla NAZARENKO,
Doctor of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Head of the Department of
Management and Economics, Private Joint-Stock
Company «Higher education institution
Interregional Academy of Personnel Management»,
Kherson, Ukraine
 ORCID: 0000-0001-7949-6923
 e-mail: lyudmyla.nazarenko@gmail.com

ADAPTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT AS A FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Abstract. *The article outlines the essence of the adaptive organizational structure of management of an educational institution, singles out and characterizes its properties: flexibility as an ability to respond in a timely manner to changes in the preferences of customers and consumers of educational services, technological support of the educational process and take into account the context of educational innovations; adequacy of management decisions and actions regarding the nature of the situation in the educational market; adaptability as the ability to optimally adapt to the changes taking place in the market of educational services; sustainability as the ability to maintain its model under any conditions or negative external factors and, if necessary, make reasonable functional changes to strengthen the adaptability of managerial influences.*

The author substantiates that the essence of the adaptive organizational structure of management of an educational institution is manifested in a set of management actions aimed at the formation of an adaptive and sustainable management system that can ensure its development in the conditions of permanent changes in the educational market.

The organizational, informational and communication aspects of the structure of the organizational structure of management of the educational institution are considered. The schemes of ensuring adaptive organizational structure of organization management on the basis of internal, external and mixed coordination of management relations and influences are described.

It is proved that the adaptive organizational structure of management contributes to increasing the concentra-

tion of efforts of management entities to attract employees to generate innovative ideas, which contributes to the joint development and promotion of new educational products in the educational market that can provide the educational institution with certain competitive advantages.

The prospect of further research in the field of formation of a new managerial culture necessary to ensure the adaptive organizational structure of management of the educational institution has been determined.

Key words: *organizational structure of management, adaptability, educational institution, management of the organization.*

Постановка проблеми. Виконання стратегічного завдання щодо імплементації Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020) пов'язане з модернізацією системи управління закладом освіти як відкритою соціальною організацією, що передбачає кардинально нові відносини між суб'єктами освітнього ринку, внаслідок чого формується середовище інноваційних освітніх послуг.

Однак означене середовище не є стабільним або уніфікованим, під впливом різних факторів воно перебуває в постійному русі, видозмінюється, що й обґрунтовує необхідність розроблення та практичного застосування більш ефективних інструментів і механізмів менеджменту організації. Вирішення цього питання паралельно активізує проблему формування готовності суб'єктів управління діяти в умовах інноваційних змін оперативного й цілеспрямовано та забезпечувати

адаптацію організації до викликів зовнішнього середовища на якісно новому технологічному рівні (Василенко, Шматько, 2009). Ефективність цього процесу певною мірою залежить від організаційної структури управління, що передбачає не лише вдосконалення управлінських функцій, але й упровадження нової етики стосунків, активного та дієвого партнерства. Адміністративно-командна модель управління не лише не спроможна забезпечити інноваційний розвиток закладу освіти в умовах перманентних перетворень, зокрема посилення дії ринкового механізму, але й є перешкодою на шляху становлення сучасної концепції адаптивного менеджменту, основу якої складають принципи самоорганізації, мобільності, стійкості, що дає змогу успішно пристосовуватися до змін у запитах суспільства, інтересах і потребах споживачів освіти та своєчасно реагувати на них із метою поліпшення якості освітнього середовища.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Питання адаптивного менеджменту розглядають у своїх наукових працях Т. Борова, Т. Давиденко, Г. Єльнікова, Н. Капустін, О. Касьянова, З. Рябова, П. Третьяков та ін. Ученими розкрито сутність і технологію адаптивного управління, розроблено інструменти та механізми управлінського впливу; окреслено можливості прогнозування розвитку організації на основі моніторингових досліджень; схарактеризовано особливості адаптивного управління персоналом.

Проте, незважаючи на достатню розробленість методології адаптивного управління, є необхідність більш детально проаналізувати проблему забезпечення в системі менеджменту організації саме адаптивної організаційної структури управління.

Метою статті є визначення сутності та характерних властивостей адаптивної організаційної структури управління закладом освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. У теорії менеджменту організаційна структура управління розглядається як упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів, окремих посадових осіб, які перебувають у взаємозв'язку і співвідпорядкованості та виконують певні управлінські функції (Коротков, 2003).

Організаційна структура управління закладом освіти теж має свою стратегічну місію, оскільки забезпечує координацію базових управлінських функцій: визначає права та обов'язки, обсяг повноважень і міру відповідальності на різних управлінських рівнях; встановлює тісні зв'язки з ланками управління на кожному рівні; визначає мету та завдання, зміст управлінської діяльності; характеризується чисельним і професійно-кваліфікаційним складом колективу, ступенем централізації й децентралізації функцій управління, ефективністю інформаційних зв'язків (Кузьмін, Мельник, 2003, с. 179). У межах функціонування організаційної структури управління здійснюється вироблення й ухвалення управлінських рішень за участі всіх суб'єктів управління (Пушкар, Тарнавська, 2005, с. 189).

Таким чином, організаційна структура управління закладом освіти як організацією забезпечує по-перше, встановлення комунікацій між суб'єктами управління (адміністрація закладу освіти) та учасниками управлінського процесу (працівники закладу освіти), а

по-друге, функціонування прямого і зворотного інформаційного зв'язку.

У контексті цього основними елементами організаційної структури управління є: склад адміністративної команди; управлінський функціонал; чисельність суб'єктів управління для реалізації кожної управлінської функції; управлінська компетентність суб'єктів управління; склад самостійних структурних підрозділів; кількість рівнів підпорядкування та закріплення за ними суб'єктів управління й учасників управлінського процесу; інформаційні зв'язки (Кузьмін, Мельник, 2003).

Як вважає В. Шорохов (2015), організаційна структура управління має відрізнятися оптимізацією і раціоналізацією, оскільки нераціональність її будови призводить до зниження якості виконання функцій, через що виникають «збої» у виробничих процесах, які у подальшому спричиняють уповільнення розвитку організації. Отже, чим досконаліша організаційна структура управління закладом освіти, тим ефективнішим є управлінський вплив на процеси, пов'язані не лише з організацією освітнього процесу, але й із виробленням і просуванням на освітньому ринку нової освітньої послуги, здатної забезпечити йому конкурентні переваги. Із цією метою організаційна структура управління, окрім традиційних для неї характерних ознак – оптимальність, раціональність, оперативність, простота, функціональність, ефективність, має виявляти такі властивості:

- гнучкість як здатність своєчасно реагувати на зміну в уподобаннях замовників і споживачів освітніх послуг, технологічному забезпеченні освітнього процесу та враховувати контекст освітніх інновацій;

- адекватність управлінських рішень і дій щодо характеру ситуації на освітньому ринку;

- адаптивність як здатність оптимально пристосовуватися до змін, що відбуваються на ринку освітніх послуг (Довгань та ін., 2017).

У контексті нашого дослідження зауважимо, що, з одного боку, адаптивність є однією із провідних характерних властивостей ефективної організаційної структури управління закладом освіти, а з іншого – усі перелічені вище ознаки можуть бути втілені в її моделі лише за умови адаптивності. Обґрунтуємо нашу позицію.

По-перше, для побудови внутрішніх процесів менеджменту пріоритетним передусім є досягнення переваг серед інших суб'єктів освітнього ринку, що актуалізує здатність спроектованої та імplementованої організаційної структури управління забезпечувати максимальну прибутковість, ефективність і керованість діяльності організації (Шорохов, 2015).

По-друге, чим вищий рівень адаптації організаційної структури управління до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, де функціонує та розвивається організація, тим більша гнучкість проявляється в управлінських рішеннях і діях, спрямованих на взаємодію суб'єктів управління й учасників управлінських процесів, що водночас підвищує функціональність структури, а також оптимальність і раціональність зв'язків між рівнями та ланками управління.

По-третє, саме адаптація організаційної управлінської структури до постійних, іноді неконтрольованих

змін на ринку освітніх послуг, забезпечує динамічність управлінських впливів і надійність вироблених і ухвалених управлінських рішень.

Таким чином, адаптивність є постійною властивістю організаційної структури управління організацією, її своєрідним атрибутом.

Водночас до переліку встановлених вище характерних ознак ми вважаємо за необхідне додати ознаку «стійкість», що передбачає здатність організаційної структури протистояти трансформаційним процесам в освітньому середовищі, котрі можуть призвести до дезорієнтації й розбалансованості системи управління та, як наслідок, втрати закладом освіти його стійкої позиції на освітньому ринку.

У Словнику української мови (1978, с. 710) «стійкість» визначена як здатність витримувати зовнішній вплив, протидіяти чомусь; довго зберігати і виявляти свої властивості, не піддаватися руйнуванню, псуванню тощо. Оскільки стійкість зумовлюється внутрішнім потенціалом організації, здатним підтримувати її у межах характерної для неї рівноваги, означена властивість забезпечує адаптованість організаційної структури до змінних умов освітнього ринку та вчасного регулювання процесів у внутрішньому середовищі. Таким чином, стійкість організаційної структури управління відображається у здатності зберігати її модель за будь-яких умов чи негативних зовнішніх факторів, однак, за необхідності, вносити обґрунтовані функціональні зміни задля зміцнення адаптивності управлінських впливів (Колодізев, Нужний, 2007).

Викладене вище дає змогу дійти висновку, що сутність адаптивної організаційної структури управління закладом освіти виявляється в комплексі управлінських дій, спрямованих на формування адаптивної та стійкої системи управління, здатної забезпечити його розвиток в умовах перманентних змін на освітньому ринку.

На сьогодні в управлінні закладом освіти відстежуємо дві типові ситуації, що свідчать про необхідність модернізації організаційної структури. Перша з них характеризується намаганням поєднати традиційні й інноваційні підходи до управління, залишаючи незмінною його лінійну структуру, що жорстко регламентує рівні підпорядкування та не надає переваги ухваленню управлінських рішень на місцях. У таких умовах суб'єкти управління хоча і намагаються забезпечувати рух розвитку закладу освіти від кількісних до якісних показників діяльності, але здебільшого їх управлінська діяльність не є ефективною. Друга ситуація свідчить про намагання окремих керівників закладів освіти впровадити інноваційні управлінські технології, однак ієрархічна модель організаційної структури управління не в змозі відтворити їх сутність на практиці.

Таким чином, обидві ситуації свідчать про неспроможність традиційної організаційної структури реалізувати функції управління розвитком закладу освіти в умовах інноваційних змін. Звідси актуалізується необхідність застосування адаптивної організаційної структури управління, до основних сутнісних характеристик якої також можна віднести: слабкі межі управління, невелику кількість його рівнів; помірне використання формальних правил і процедур;

децентралізацію прийняття рішень; амбіційну відповідальність; встановлення неформальних міжособистісних стосунків між керівництвом і працівниками.

Розглянемо організаційний, комунікаційний та інформаційний аспекти адаптивної організаційної структури управління закладом освіти.

Організаційний аспект відображає безпосередньо організацію роботи всіх управлінських ланок і елементів. У теорії менеджменту (О. Іванілов (2009), Н. Георгіаді (2013), Дж. Лафт (1999), С. Петренко (2010)) розглядаються декілька типів моделей системи управління, на яких вибудовується організаційна структура, а саме: процесуальна (ієрархічна), багаторівнева, мережева.

Перша модель забезпечує взаємодію всередині організації, згідно з якою відносини між елементами структури встановлюються і підтримуються за допомогою горизонтальних і вертикальних зв'язків. Зокрема, за визначенням Дж. Лафта (1999), горизонтальні зв'язки передбачають здійснення погоджувальних процесів, а вертикальні відображають ієрархію підпорядкування суб'єктів управління, що втілюється у розподілі функцій і повноважень з верхніх рівнів на нижчі.

У багаторівневій моделі горизонтальні і вертикальні зв'язки простежуються більш ефективно, оскільки організаційна структура управління спрямована на швидке реагування на численні фактори зовнішнього середовища у тій же мірі, що і на забезпечення оперативного управління процесом досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку організації.

Зауважимо, що у порівнянні з процесуальною моделлю, яка є зразком «раціональної бюрократії» та чіткої структури взаємозв'язків на всіх рівнях внутрішньої організаційної взаємодії, які регламентуються визначеними правилами, стандартами (Георгіаді та ін., 2013), багаторівнева модель еволюціонувала до більш гнучкої організації управлінських відносин (Іванілов, 2009, с. 196).

Мережева модель організаційної структури управління ґрунтується на горизонтальних взаємних зв'язках, що створює ефект синергії, чим і спонукає суб'єктів управління до творчої взаємодії всіх структурних ланок управлінської мережі. Головними перевагами мережевої моделі, як вважає Л. Смоляр, є креативність, гнучкість і мультиплікативний ефект (Смоляр, Котенко, 2012).

Г. Єльнікова зі свого боку вказує на таку перевагу мережевої моделі організаційної структури управління, як висока адаптивність до умов ринку, оскільки гнучкість структури забезпечується її структурними змінами залежно від змін у зовнішньому або внутрішньому середовищах, що спонукає організацію до самоорганізації та делегування повноважень іншим фахівцям (Єльнікова, 2009). Крім того, підвищується концентрація зусиль суб'єктів управління щодо залучення працівників до генерування інноваційних ідей, що сприяє спільному виробленню та просуванню на освітньому ринку нових освітніх продуктів, здатних забезпечити закладу освіти певні конкурентні переваги.

Також варто звернути увагу на певні ризики використання мережевої моделі організаційної структури,

що пов'язані з такими чинниками, як рівень управлінської компетентності менеджерів, плінність кадрів, певні труднощі у здійсненні контролю за якістю виконання управлінських рішень, недостатній рівень відповідальності учасників управлінського процесу. Проте, попри всі недоліки мережевої моделі, її практичне використання в менеджменті позитивно впливає на ефективність управлінських процесів, що прослідковується у підвищенні адаптивності діяльності закладу освіти до потреб і вимог освітнього ринку.

Виокремимо три схеми забезпечення адаптивної організаційної структури управління організацією: внутрішню, зовнішню та змішану координацію.

Внутрішня координація реалізується таким чином: передусім визначається координатор освітнього проєкту / програми, який підпорядковується керівникові та відповідає за діяльність підрозділів, зайнятих у проєкті, стосовно використання ресурсів, дотримання термінів виконання робіт, а також тих результатів, що впливають на взаємодію співвиконавців. До повноважень координатора віднесено: збір інформації; оцінку планових і фактичних показників щодо загальної мети проєкту; узгодження рішень; підготовку пропозицій для керівника закладу освіти. Це підвищує ефективність дій координатора як суб'єкта управління, оскільки він звільняється від виконання поточних функцій контролю, завдяки чому забезпечується висока відповідальність за досягнення цілей проєкту та неабияка оперативність у питаннях контролю, упорядкування частини горизонтальних зв'язків у межах лінійної структури. Разом із тим делегування повноважень координаторам проєктів на практиці не змінює характеру горизонтальних і вертикальних зв'язків, що обмежує діяльність проєктної команди за рахунок внутрішніх резервів.

Представлена вище організаційна схема є недостатньо ефективною для реалізації довготривалих проєктів, оскільки у складі проєктної команди можуть бути не лише представники певного закладу освіти, а й інших суб'єктів ринку освітніх послуг. У зв'язку з цим сутність дії *зовнішньої координації* полягає в тому, що основним виконавцем проєкту є проєктна команда, яка реалізує мету, завдання, план дій не лише завдяки власним силам, а й силам причетних до загальної справи партнерів. Зважаючи на це, з усіма учасниками проєктної команди укладаються угоди про співпрацю, а вони зі свого боку на увесь період виконання проєктного завдання переходять у повне підпорядкування координатора проєкту.

За умови дії *змішаної координації* кожен виконавець проєкту може підпорядковуватися як керівникові свого структурного підрозділу, так і координатору проєкту. За такої умови перший відповідає за те, «як» виконується робота, а другий визначає, «що» і «коли» має бути виконано.

Оскільки координатор проєкту наділений певними повноваженнями, у випадку виникнення протиріч чи непорозумінь він діє не самостійно, а разом із керівником підрозділу. Загалом для того, аби між вимогами до членів проєктної команди з боку керівників підрозділів і координаторів проєктів не виникало суперечностей, необхідно чітко узгоджувати

планування проєктних робіт і визначати регламент такої взаємодії.

Зважаючи на викладене вище, адаптивна організаційна структура дає змогу виокремити функції як стратегічного, так і оперативного управління. Завдяки цьому особлива увага має приділятися виконанню першочергових і важливих завдань розвитку закладу освіти, а не повсякденних дріб'язкових справ. За цих умов можна прослідкувати внесок кожного працівника у загальний результат роботи, що підвищує загальний мотиваційний вплив.

Інформаційний аспект адаптивної організаційної структури управління. Інформаційне забезпечення системи управління, за визначенням С. Палагути, є сукупністю даних і способів їхньої обробки, що дає змогу дослідити реальний стан керованого об'єкта, виокремити фактори, що впливають на нього, а також визначити необхідність вживання тих чи інших управлінських заходів (Палагута, 2017). У зв'язку з цим можемо констатувати, що інформаційний аспект адаптивної організаційної структури управління забезпечується у двох режимах: якщо перший передбачає інформацію про стан зовнішнього середовища, то другий – про стан внутрішнього середовища.

У *першому* випадку інформування здійснюється через: системне і своєчасне отримання інформації про зміни у зовнішньому середовищі, тобто на ринку освітніх послуг; поширення актуальної інформації про зміни в уподобаннях замовників і споживачів освітніх послуг; поширення інформації про інноваційну діяльність; у *другому* – через: отримання інформації від учасників управлінського процесу щодо виконання управлінських рішень; отримання інформації безпосередньо від суб'єктів управлінської структури про стан виконання функцій, завдань, управлінських рішень; генерування найважливішої інформації, необхідної для вироблення й ухвалення управлінських рішень, що економить час менеджера; поширення інформації серед суб'єктів управлінської структури та учасників управлінського процесу (Палагута, 2017).

Таким чином, інформаційний аспект відображається у трьох площинах:

- 1) дієвості інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, які сприяють швидкому отриманню достовірної, об'єктивної та значущої інформації, необхідної для ефективної реалізації функцій управління;
- 2) постійному збиранні, пошуку, обробці, систематизації, аналізі та зберіганні актуальної інформації;
- 3) поширенні інформації серед суб'єктів управлінської структури та учасників управлінського процесу (внутрішня інформаційна площина) та зацікавлених менеджерів організацій-партнерів, споживачів продукції (зовнішня інформаційна площина).

Як зауважує С. Кулицький, інформаційний аспект забезпечує концентрацію уваги суб'єктів управління на всіх основних факторах внутрішнього і зовнішнього середовища. Завдяки цьому системі управління через гнучкість її організаційної структури надається певна підтримка (Кулицький, 2012, с. 68).

Комунікаційний аспект адаптивної організаційної структури управління. Комунікації, за Н. Жигайло, – це обмін інформацією, завдяки якому менеджер

отримує інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень, і доводить його до відома працівників організації. На думку вченої, серед основних причини неефективної комунікації передусім варто виокремити те, що до 50–90% свого часу керівники витрачають на опрацювання документації, проведення запланованих та незапланованих зустрічей і нарад та ін. (Жигайло, 2012, с. 42). Таким чином, саме адаптивна організаційна структура забезпечує раціональний функціонал і економічність витрат, як кадрових, так і часових.

Загалом усі три аспекти – організаційний, інформаційний та комунікаційний – характеризують будову адаптивної організаційної структури управління. За умови її впровадження забезпечується не лише поточне управління закладом освіти, а й стратегічне – завдяки розробленню та реалізації стратегії його розвитку в умовах інноваційних змін.

Висновки. Отже, використання адаптивної організаційної структури управління дає змогу сконцентрувати основні зусилля педагогічного колективу на вирішенні важливих завдань, що сприяє згуртуванню працівників, створює в них відчуття причетності до стійкої позиції закладу освіти на мінливому ринку освітніх послуг, формує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. Серед ризиків застосування адаптивної організаційної структури управління нами виокремлено порушення принципу єдиноначальності у зв'язку із суміщенням вертикальних і горизонтальних повноважень, що може спричинити труднощі у взаємодії суб'єктів управління і членів проектних команд, а також наявність певних збитків у ході реалізації інноваційних проектів (за умови, якщо фахівці не мають необхідних знань, а керівництво змушене буде оплачувати консультації кваліфікованих фахівців). Проте, на нашу думку, адаптивна організаційна структура має більше позитивних моментів, аніж недоліків.

Перспективи подальших досліджень. Для ефективного застосування адаптивної організаційної структури потрібно лише те, щоб суб'єкти управління володіли новою управлінською культурою та були спроможні адаптувати описані вище нестандартні схеми взаємодії керівництва і персоналу організації. Саме цьому питанню будуть присвячені наші подальші наукові дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 25.01.2022).

Василенко, В. О., Шматько, В. Г. (2009). Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В. О. Василенко. Київ: Центр учбової літератури. 440 с.

Коротков, Є. М. (2003). Концепція менеджмента. Москва: Консалтинговая команда «ДеКА». 320 с.

Кузьмін, О. С., Мельник, О. Г. (2003). Теоретичні та практичні засади менеджменту: навчальний посібник. 2-е вид., доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід». 352 с.

Пушкар, Р. М., Тарнавська, Н. П. (2005). Менеджмент: теорія і практика: підручник. 3-тє вид., перероб.

і доп. Тернопіль: Карт-бланш. 486 с.

Шорохов, В. В. (2015). Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління. *Ефективність державного управління*. Вип. 43. С. 201–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_27 (дата звернення: 27.01.2022).

Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». (2017) / укл.: Л. С. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 271 с.

Словник української мови. (1978) / Академія наук Української РСР, Інститут мов-ва ім. О. Потебні; ред.: І. С. Назарова, О. П. Петровська, Л. Г. Скрипник, Л. А. Юрчук. Київ: Наукова думка. Т. 9. 853 с.

Колодізев, О. М., Нужний, К. М. (2007). Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник*. № 78. С. 238–243.

Іванілов, О. С. (2009). Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури. С. 196–199.

Георгіаді, Н. Г., Князь, С. В., Вільгуцька, Р. Б. (2013). Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: вісник Національного університету «Львівська політехніка». № 767. С. 19.

Лафт, Дж. (1999). Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие. Москва: Русская деловая литература. С. 131–134.

Петренко, С. А. (2010). Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. Вип. 1 (3). Т. 2. С. 246–247.

Смоляр, Л. Г., Котенко, О. А. (2012). Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності. *Ефективна економіка*. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1660> (дата звернення: 27.01.2022).

Єльнікова, Г. В. (2009). Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: колективна монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. ; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Чернівці: Технодрук. 572 с.

Палагута, С. С. (2017). Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 16. С. 418–421. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/85.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).

Кулицький, С. П. (2012). Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління. Київ: МАУП. 426 с.

Жигайло, Н. Ж. (2012). Комунікативний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 368 с.

REFERENCES

Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy [On complete general secondary education: Law of Ukraine] vid 16.01.2020 № 463-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

rada.gov.ua/laws/show/463-20#Tex (data zvernennia: 25.01.2022). [in Ukrainian].

Vasylenko, V. O., Shmatko, V. H. (2009). Innovatsiyni menedzhment [Innovation management]: navchalnyi posibnyk / za red. V. O. Vasylenko. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 440 s. [in Ukrainian].

Korotkov, C. M. (2003). Kontseptsiya menedzhmenta [Management concept]. Moskva: Konsaltingovaya komanda «DeKA», 320 s. [in Russian].

Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H. (2003). Teoretychni ta praktychni zasady menedzhmentu [Theoretical and practical principles of management]: navchalnyi posibnyk. 2-e vyd., dop. i pererob. Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politehnika», «Intelekt-Zakhid». 352 s. [in Ukrainian].

Pushkar, R. M., Tarnavska, N. P. (2005). Menedzhment: teoriia i praktyka [Management: theory and practice: textbook]: pidruchnyk. 3-tie vyd., pererob. i dop. Ternopil: Kart-blansh. 486 s. [in Ukrainian].

Shorokhov, V. V. (2015). Porivnialnyi analiz liniino-funktsionalnoi ta divizionalnoi orhanizatsiinykh struktur upravlinnia [Comparative analysis of linear-functional and divisional organizational management structures]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 43. S. 201–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_27 (data zvernennia: 27.01.2022). [in Ukrainian].

Menedzhment orhanizatsii [Management of Organizations]: navchalnyi posibnyk dlia studentiv-mahistriv haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia», spetsialnosti 073 «Menedzhment», spetsializatsii «Menedzhment i biznes-administruvannia». (2017) / ukl.: L. Ye. Dovhan, I. P. Malyk, H. A. Mokhonko, M. V. Shkrobot. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 271 s. [in Ukrainian].

Slovyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language]. (1978) / Akademiia nauk Ukrainkoi RSR, Inst. mov-va im. O. Potebni; red.: I. S. Nazarova, O. P. Petrovska, L. H. Skrypnyk, L. A. Yurchuk. Kyiv: Naukova dumka. T. 9. 853 s. [in Ukrainian].

Kolodziev, O. M., Nuzhnyi, K. M. (2007). Doslidzhennia sutnosti ta zmistu ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva [Research of the essence and content of economic stability of the enterprise]. *Kommunalnoe khozyaystvo gorodov: nauchno-tekhnicheskiiy sbornik*. № 78. S. 238–243. [in Ukrainian].

Ivanilov, O. S. (2009). Ekonomika pidpriemstva [Economy of enterprises]: pidruchnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. S. 196–199. [in Ukrainian].

Heorhiadi, N. H., Kniaz, S. V., Vilhutska, R. B. (2013). Faktory, yaki vplyvaiut na formuvannia i vykorystannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstvamy [Factors influencing the formation and use of organizational structures of enterprise management]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. № 767. S. 19. [in Ukrainian].

Laft, Dzh. (1999). Effektivnost menedzhmenta orhanizatsii [The effectiveness of the organization's management]: ucheb. posobie. Moskva: Russkaya delovaya literatura. S. 131–134. [in Russian].

Petrenko, S. A. (2010). Porivnialnyi analiz modelei orhanizatsiinykh struktur pidpriemstva [Comparative analysis of models of organizational structures of the enterprise]. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*. Vyp. 1 (3). T. 2. S. 246–247. [in Ukrainian].

Smoliar, L. H., Kotenko, O. A. (2012). Merezhevi struktury yak suchasna forma orhanizatsii ekonomichnoi diialnosti [Network structures as a modern form of organization of economic activity]. *Efektivna ekonomika*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1660> (data zvernennia: 27.01.2022). [in Ukrainian].

Yelnykova, H. V. (2009). Adaptivne upravlinnia: sutnist, kharakterystyka, monitorynhovi systemy [Adaptive management: essence, characteristics, monitoring systems]: kol. monohrafiia / H. V. Yelnykova, T. A. Borova, O. M. Kasianova, H. A. Poliakova ta in.; za zah. red. H. V. Yelnykovo. Chernivtsi: Tekhnodruk. 572 s. [in Ukrainian].

Palahuta, S. S. (2017). Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstv i orhanizatsii [Features of information support of management of enterprises and organizations]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 16. S. 418–421. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/85.pdf> (data zvernennia: 25.01.2022). [in Ukrainian].

Kulytskyi, S. P. (2012). Osnovy orhanizatsii informatsiinoi diialnosti u sferi upravlinnia [Fundamentals of information activities organization in the field of management]. Kyiv: MAUP. 426 s. [in Ukrainian].

Zhyhailo, N. Zh. (2012). Komunikatyvnyi menedzhment [Communicative management]: navch. posibnyk. Lviv: LNU imeni Ivana Franka. 368 s. [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 17.02.2022

СУЧАСНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ

УДК 37.091.12:005.591.3-027.1
DOI: 10.37026/2520-6427-2021-109-1-15-22

Наталія КРУТОВА,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри
природничо-математичної освіти
Рівненського обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти,
м. Рівне, Україна
ORCID: 0000-0002-2033-2497
e-mail: natashulaj@gmail.com

Ніна ТИМЧИНА,
старший викладач кафедри
природничо-математичної освіти
Рівненського обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти,
м. Рівне, Україна
ORCID: 0000-0001-9247-1851
e-mail: n.tymchyna@roippo.org.ua

Віталія ТИМЧИНА,
старший викладач кафедри
природничо-математичної освіти
Рівненського обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти,
м. Рівне, Україна
ORCID: 0000-0002-1030-6463
e-mail: v.tymchyna@roippo.org.ua

ПРОФЕСІЙНИЙ САМОРОЗВИТОК УЧИТЕЛЯ СУЧАСНОЇ ШКОЛИ

Анотація. Статтю присвячено проблемі саморозвитку вчителя у процесі професійної діяльності. Проаналізовано дослідження українських і зарубіжних учених щодо процесів оновлення професійної освіти, сутності професійного саморозвитку, необхідності переходу до моделі нової школи, наведено характеристики феномена професійного розвитку вчителів. Поняття «професійного саморозвитку» вчителя схарактеризовано як зростання, становлення та реалізація у професійній діяльності професійно значимих особистісних якостей і здібностей, професійних компетентностей, активного та якісного перетворення свого внутрішнього світу, що призводить до принципово нової її організованості та способу діяльності. Визначено три інтегральні характеристики, як-от

спрямованість, компетентність та гнучкість. Закцентовано увагу на факторах, які впливають на формування нинішнього ставлення до професійного саморозвитку вчителя. Розглянуто моделі освіти безперервного професійного розвитку вчителів: формальну, неформальну, інформальну. Представлено особливості професійного саморозвитку вчителя в інформаційному освітньому середовищі, а також «формулу» ефективної мережевої спільноти. Наведено приклади провідних світових і вітчизняних освітніх платформ, які дають змогу навчатися онлайн.

Ключові слова: професійний розвиток, саморозвиток, новий професійний стандарт, інтегральні характеристики особистості, освітнє середовище, мережева спільнота.