

(знання, умения, осознанность) англоязычной компетентности в профессионально ориентированной англоязычной монологической речи будущих хореографов.

**Ключевые слова:** монологическая речь, профессионально ориентированная речь, цели обучения, содержание обучения, будущие хореографы.

### SUMMARY

**Duka Mariia, Povalii Tetiana.** The Aims and Content of Teaching Future Choreographers Professionally-Oriented English Monological Speech.

*The article overviews the theoretical prerequisites of teaching future choreographers professionally-oriented English monological speech. The basic requirements to teaching future choreographers professionally-oriented English monological speech are systematized. The authors aim at singling out and describing the main components of future choreographers' professionally-oriented competence in English monological speech among which are certain knowledge, skills and awareness.*

*The terms "monologue" and "monological speech" are defined in the article according to the aim of the paper. Taking into account the latest research of psychologists and linguists the article dwells upon the linguo-psychological characteristics of monological speech. Among the psychological particularities there are unidirectionality, coherence, topicality, contextuality, relative continuity, consistency, logic. As to the linguistic characteristics, there are complexity, completeness, judgment, complex syntax, the necessity of usage of sentence connection means and expressive means.*

*The term "future choreographers' professionally-oriented competence in English monological speech" is specified as the ability of the professionals mentioned to realize oral communication of professionally-oriented content in the form of a monologue in the situations of oral professionally-oriented communication.*

*The types of monologues necessary for future choreographers' in the process of their acquiring professionally-oriented competence in English monological speech are analyzed according to their genre, aim of presentation, way of presentation, subject, structural particularities and the circumstances they are used within. Such types of monologues as narrative monologues, descriptive monologue and argumentative monologue are singled out.*

*The necessity to develop the complex of exercises and assignments for building professionally-oriented competence in English monological speech is grounded to become the aim of the further studies.*

**Key words:** monological speech, professionally-oriented speech, aims of teaching, content of teaching, future choreographers.

УДК 378.14.01

**Маріола Міровська**

Університет ім. Яна Длугоша в Ченстохові

(Республіка Польща)

ORCID ID 0000-0002-4257-1528

DOI 10.24139/2312-5993/2018.07/196-208

### ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ВИКЛИКИ ЧАСУ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

*На основі теоретичного аналізу у статті стверджується, що організаційна структура закладу вищої освіти тяжіє до узгодження із його стратегічними завданнями. Традиційно вона є ієрархічно-структурованою, оскільки спрямована на*

досягнення результатів (трансляцію знань) найкоротшим та найефективнішим шляхом. Доводиться, що демократизація суспільного устрою передбачає розширення горизонтальних структур організації закладу і його переходу на конгломератний тип із матричною структурою. Аналіз сайтів закладів вищої освіти України та Польщі вказав на зміни позиції студента. Зафіксована заміна виховного напрямку роботи зі студентом у закладі вищої освіти республіки Польщі та частково України на «соціалізуючий напрям» указує на демократизацію процесів управління з посиленням суб'єктної позиції студента, ініціюючи тим самим відповідні зміни і в його структурі.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, організаційна структура, соціалізація, студент, демократизація.

**Постановка проблеми.** Сучасні соціальні трансформації створили підґрунтя для змін освітніх систем, що ініціювало процеси реформування освіти в низці країн, зокрема України і Республіки Польща. Практика показала, що процеси реформування в освіті, як такі, що стосуються населення в цілому, завжди супроводжувалися широким резонансом. У такий період заклади освіти зазнають чисельних впливів як щодо внутрішніх процесів, так і зовнішніх. У цей період також відбувається перегляд усіх параметрів функціонування освітньої системи, що може нести ризики посилення тенденцій підлаштування задля самозбереження через процеси гіперболізації властивих їй характеристик, посилення нормування та стандартизації, «включення імунітету» щодо інновацій, акцентування уваги на аналізі прецедентів минулого тощо. Упередити вище названі ризики гіперкомпенсації у процесі реформування може професійний підхід щодо функціонування як освітньої системи загалом, так і конкретного закладу зокрема. При реформуванні будь-якої системи одним із важливих фокусів уваги завжди виступає організаційна структура, що, наразі, має відповідати процесам сучасності (глобалізація, формування інформаційного суспільства та відкритого освітнього простору). Також процеси реформування в освіті вимагають перегляду та зміни ролі студента в закладі вищої освіти (далі ЗВО), який, з одного боку, виступає замовником освітніх послуг, а з іншого – її користувачем (як фізичного суб'єкта), позиція якого все ще залишається неврівноваженою з позицією ЗВО як надавача послуг (як юридичного суб'єкта). Натомість актуальний процес реформи освіти наголошує на посиленні самодостатності сучасного студента (Закон України «Про вищу освіту»), що також має бути врахованим в організаційній структурі ЗВО, як такої, що має відповідати змінній загальній стратегії бачення студента в системі вищої освіти. Таким чином, виклики сучасності ініціюють звернення до структури закладу вищої освіти як такої, що має бути переглянута й уточнена відповідно до поставлених перед вищою освітою завдань, що ініційовані суспільними змінами світового характеру.

**Аналіз актуальних досліджень.** Проведений аналіз наукових джерел показав, що організаційна структура ЗВО як така, що сфокусована на

організації процесу передачі знань, історично залишається відносно сталою. Саме з цієї причини вона може і не викликати в дослідників особливого наукового інтересу. Опрацьована в цій сфері незначна кількість досліджень, що спрямована на вивчення структури ЗВО, стосуються системи державного управління України (Мороз, 2015), вирішення завдань громадянсько-правового напрямку (Чепаріна, 2010) стосується соціальних світових змін (Маркова, 2014); маркетингової діяльності (Бобало, 2010), зміни джерела фінансування (Спорн, 2004). У цих працях піднімаються питання щодо ієрархічної розбудови організаційної структури ЗВО, що слугує ефективному адмініструванню як базової функції управління ЗВО. У контексті польської системи вищої освіти подібний напрям розкривається у працях таких науковців, які у 2011 році підготували звіт щодо управління закладами освіти в Польщі (Р. Батко, Ю. Бугай, М. Фласінський, М. Франковіч, М. Хуліцька, П. Єдинак, Л. Корпорович, А. Маня, Т. Марек, І. Міка, М. Пручніцька, Р. Рибковський, Т. Шкарбек, М. де Валл) (Modele zarządzania uczelniami w Polsce, 2011).

Натомість, у контексті реалізації такої функції вищої освіти, як соціалізація студента, складається дещо інша картина. Ця робота є тривекторною. Перший вектор стосується формування наукової установи як культурного середовища, другий – студентської спільноти, а третій має індивідуально-спрямований характер щодо конкретного студента, його успішності та просування в напрямі здобуття диплому про вищу освіту, соціалізації й розвитку у процесі різних активностей, як-то: науково-дослідницької діяльності; розвитку талантів та власних уподобань; саморозвитку і творчої реалізації тощо. Тут немає чіткого та стандартизованого результату, а шляхи її реалізації коливаються відповідно до кожного окремого випадку ситуації студента. У цьому контексті ЗВО опираються на індивідуальний підхід, що втілюється у створенні атмосфери навчального середовища, міжособистісних зв'язків на рівні «викладач-студент», програмах підтримки й супроводу, а також через реалізацію законодавчих актів щодо системи підтримки громадянина країни в різних соціальних ситуаціях (стипендія, лікарняний тощо). Вивченню цієї ланки наукових знань присвячено досить багато праць у різних сферах знань, аналізу яких ми приділили увагу в попередній статті (Міровська, 2018).

Водночас проведений нами аналіз показав, що питання соціалізації та підтримки студента залишаються такими, що переважно не вивчаються з позиції структурних характеристик ЗВО, залишаючись у полі горизонтальної складової управлінського процесу, спрямованого, перш за все, на формування комунікативного простору у ЗВО. Це може означати, що ці питання хоча і є важливими в діяльності ЗВО, однак, при розгляді її структури, залишаються дотичними: вони не відображаються в ній як окремий напрям роботи ЗВО. На нашу думку, позиція студента у ЗВО як суб'єкта освітнього процесу, повноправного громадянина й замовника освітніх послуг, що

відображає стратегічні завдання ЗВО, має отримати більше уваги і бути представленим у розбудові його організаційної структури.

**Мета статті** – розкрити теоретичні та практичні надбання з питань вивчення організаційної структури закладу вищої освіти в контексті зміненої стратегії оцінки позиції студента в системі вищої освіти.

**Методи дослідження** – теоретичний аналіз наукових та літературних джерел із питань розбудови організаційної структури закладу вищої освіти; аналіз сайтів ЗВО щодо відображення роботи зі студентом на рівні їх організаційної структури. Базою емпіричної частин дослідження виступали сайти закладів вищої освіти України і, частково, Республіки Польща.

**Виклад основного матеріалу.** Проведений нами аналіз наукових та літературних джерел показав, що з плином часу традиційність інституту вищої освіти щодо прагнення дотримуватися усталених багатовікових устоїв щодо трансляції накопичених знань, історично укріпили ієрархічність структури її закладів, а в межах певної політичної системи та суспільного устрою вони отримали відповідне практичне втілення в їхній структурі. Сама мета освіти щодо трансляції знань та надбань цивілізації наступному поколінню слугує посиленню тенденції урегулювання її організаційної структури як такої, що має забезпечити цю передачу прямим, найшвидшим і найефективнішим способом. Тож ієрархічність організаційної структури видається найкращим способом такої передачі. Розроблена ще О. Файолем (1961) система універсальних принципів управління чітко відображається в системі розбудови організаційної структури ЗВО, що надає їй можливість ефективно реалізувати поставлені задачі в обмежений час, що наданий для підготовки фахівця в закладі вищої освіти (4–6 років).

Науковцями стверджується, що введення відповідних функцій в організаційну структуру ЗВО обумовлюється різними чинниками, одним із яких є сам розмір ЗВО відповідно до кількості студентів, де заклад «великого типу обсягу» охоплює 10000 студентів і більше, відповідно середній – від 4000 до 10000 студентів і маленький – менше 4000 студентів (Бобало, 2010). Цей кількісний показник впливає на такі аспекти управління, як континуум керівництва в ієрархічній структурі, обсяг управління, функціональний розподіл у горизонтальній структурі, складність самої системи та її вертикальна і горизонтальна диференціація. Таким способом побудова організаційної структури активізує низку питань, пов'язаних зі специфікою реалізації управлінських функцій: при збільшенні кількості студентів ЗВО змінюється організаційна структура закладу і, відповідно, сам процес управління. Продовжуючи тему збільшення університетів, слід відмітити працю О. Кузіної та М. Горбачової, яка присвячена вивченню процесів трансформації класичних університетів і де саме аналіз організаційної структури управління виступає основою розгортання цих змін (Кузіна та Горбачева, 2014).

Реформа освіти передбачає зміни, які, наразі, є плановими й саме тому можуть реалізуватися свідомо, послідовно та поетапно (*Организационное поведение*, 2015). Науковці наголошують на важливості залучення до цього процесу всіх учасників освітнього процесу, що надасть реалізувати заплановані зміни, посилюючи їх ініціативою співробітників щодо пошуку ефективних шляхів розвитку та адаптації як самої організації, так і її членів (*Организационное поведение*, 2015). У цьому контексті будуть цікаві здобутки різних теоретичних моделей організаційних змін, зокрема щодо розгляду самого процесу змін у моделі К. Левіна; теорії М. Біра та Н. Ноїра, яка вказує на двонаправленість цього процесу (зверху-вниз і навпаки); проектного підходу Р. Балока і Д. Баттена та моделі Д. Коттера щодо восьми кроків змін, зосереджених на включенні членів організації у процеси змін, а також моделі змін ADKAR-Prosci (Д. Хайят), де ставиться наголос на готовності членів організації до участі у змінах. У моделі У. Бріджеса центральний фокус ставиться на управління переходом, а в навчальній моделі організаційних змін ADKAR-Prosci логіка діяльності спрямована за двома напрямками розвитку: бізнес та співробітники. Переважно в усіх цих моделях зміни в самій структурі організації виступають передбачуваним результатом і саме тому залишаються недостатньо представленими (Шевченко, 2015). Натомість у моделі взаємоузгодження Д. Надлера і М. Тушмана описуються чотири підсистеми змін, однією з яких є саме формальна організація, що включає зміни в її структурі, політиці та принципах роботи. Іншими підструктурами цієї моделі виступають: робота, люди та неформальна організація, що проявляється через цінності, правила та владні тенденції (Шевченко, 2015). Як і в попередніх моделях, у цій моделі структурні зміни виступають останніми і у випадку їх випереджальної ініціативи можуть бути знецінені, якщо не відбулися зміни у трьох інших підсистемах. І, навпаки, при невідповідності структурної будови стратегії розвитку організації всі напрацьовані зміни можуть із часом нівелюватися. Це ще раз підкреслює думку, що структура організації має бути постійно в полі уваги як така, що має відповідати й посилювати стратегічні завдання розвитку організації.

Аналізуючи освітні зміни у США на рівні макро- та мікрополітики освіти, І. Семенець-Орлова доводить, що ретроспективний аналіз помилок імплементації освітніх змін у США може бути корисним матеріалом для їх усунення задля досягнення запланованих результатів державних реформ (Семенець-Орлова, 2016). Автор статті відмітила низку вагомих досягнень науковців щодо імплементації освітніх змін. Одним із таких внесків є модель «відсутності повної інформації на вході» (М. МакЛафлін), згідно з якою наявність навіть вагомої фінансової підтримки та значущих ідей не може гарантувати запланований результат змін «на виході», якщо не врахований місцевий вибір та діючі практики або проігноровані зв'язки із зовнішнім середовищем (грумада, бізнес та т.п.) (Фуллан, 2000; Фуллан,

2006; Cieciora, 2017). Думка, що макрополітика організації має узгоджуватися із мікрополітичним контекстом освітніх змін посилюється і у працях М. Фулана (2000; 2006), який присвятив низку праць саме змінам у системі освіти (Фулан, 2000; Фулан, 2006).

Також сучасні дослідження у сфері управління освітою фіксують перехід від лінійних до матричних структур, а також створення освітніх організацій конгломератного типу з посиленням їхніх горизонтальних структур, що забезпечують мережу зв'язків організації як внутрішніх, так і зовнішніх бенефіцітаріями (Макарова та ін., 2014). На думку авторів, створення системи «університет-технополіс» (прикладом якого є Гарвардський університет), виступає аналогом просторової міської системи, що вимагає координації роботи різних агентів із різними функціями, що разом забезпечують функціонування цієї великої системи. Створюються такі конгломерати шляхом відкритого структурування наявного простору: території, приміщень, аудиторій тощо (Макарова та ін., 2014). Також автори статті фіксують новий тип університетської структури – університети підприємницького типу, що створюється за умов низького державного фінансування і жорсткої конкуренції і планують свою діяльність на основі законів ринкового підприємництва. Зокрема, К. Кларк (1999) виділяє п'ять характеристик такого університету як таких, що підкоряються впливові ринку, а саме: наявність керівної групи, децентралізація та стимул, диференціація джерел фінансування, тиск на класичні підрозділи закладу вищої освіти задля стимулювання змін, підприємницька культура (Clark, 1999). Важливою складовою таких університетів є маркетинг і підтримка ділових стосунків із бізнесом, що розширює його можливості. При цьому задля розширення сфери ринку й розроблення нових технологій такі ЗВО створюють технопарки та інноваційні інкубатори або інноваційно-технологічні центри, а також центри трансфера технологій (Макарова та ін., 2014). Спираючись на засади соціального управління, що розвивається в умовах демократичних процесів, науковці зазначають, що створення стану впорядкованості (як сутності організації) найкраще реалізується через матрицю цілеспрямованої скоординованої діяльності, її проектування, чому слугує створення відповідної структури організації (Clark, 1999).

Проведений нами аналіз показав, що науковці, підтримуючи загалом традиційний підхід (стратегія організації визначає її структуру), указують на пошук напрямів формування структури організації, яка би забезпечила їх гнучкість та готовність реагувати на зміни й актуальні виклики. Вирішенню такого завдання може слугувати «дерева цілей» організації, де прописуються локальні цілі, саме які і можуть указувати на актуальність перегляду організаційної структури, забезпечуючи організації гнучке реагування на ситуацію. При збереженні загальної мети щодо трансляції освітніх знань, локальні цілі можуть видозмінюватися відповідно до актуальних запитів та

соціальних змін. Саме цей аспект і ставить перед освітніми організаціями запити щодо постійного перегляду їхніх локальних цілей і, відповідно, внесення змін у їхню організаційну структуру. На нашу думку, ці цілі, перш за все, стосуються питань соціалізації та підтримки студентів, їхніх запитів щодо дослідницьких проєктів, внеску в напрямі формування громадянського суспільства. Все це вимагає широких горизонтальних зв'язків і, відповідно, запит на розбудову матричної організаційної структури, особливістю якої є здатність гнучко реагувати на зовнішні виклики.

Дослідники Ягеллонського університету в Польщі розробили комплексну модель управління закладом вищої освіти, що в цілому охоплює його діяльність і стосується процесів самоврядування (академічного та менеджерського напрямку), дидактики, досліджень, а також управління: людськими ресурсами, знаннями, інтелектуальною власністю, якістю університетської освіти та праці у ЗВО, матеріальними ресурсами, фінансами, а також ризиками (*Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, 2011). Науковці наголошують, щоб створити ефективну та стимулюючу організаційну структуру ЗВО, слід на кожному з семи рівнів академічного функціонування визначити домінуючі процеси, цілі та ресурси. Авторами виділяються такі рівні академічного функціонування, що стосуються: бачення та місії ЗВО, концепції освітньої підготовки та стратегії розвитку закладу, що є основою для розробки освітніх програм; кадровий склад ЗВО та їх кваліфікація; матеріально-технічного забезпечення та самої структури закладу вищої освіти. Також важливим у побудові структури організації є врахування чинників середовища та світових процесів, які, наразі, указують на те, що ЗВО функціонує в ринковій економіці, процесах розбудови громадянського суспільства та демократичних політичних систем. На терені Польської науки вчений Міхал де Вал (2011, 2012) разом зі своїми колегами наголошує, що ЗВО має посилювати розвиток локальної громади, слугуючи їй та опираючись на її ресурси з опорою на зростаючу автономію університетів Польщі та надані їм повноваження щодо вільного й раціонального проектування освітніх програм, пошуку ефективних систем підвищення якості освіти, формування культури та підтримки екології середовища (*Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, 2011). Польські вчені наголошують на важливості в такому становленні вищої освіти орієнтації на процеси, що можуть бути ефективним навіть за умов несприятливого впливу все ще чинної в Польщі консервативної організаційної культури ЗВО (Cieciora, 2017). Також учені наголошують на вагомості показників процесуальної, якісної та організаційної зрілості ЗВО, що разом надають йому адекватної здатності щодо власного розвитку й готовності виконувати конкретні завдання, а також досконалості в організації та управлінні ЗВО (Wawak, 2012; Wawak, 2010). На нашу думку, описані процеси мають значення для їх урахування в

розбудові організаційної структури ЗВО у країнах, які взяли курс на демократичний розвиток, зокрема України.

Надбання теоретичного аналізу сучасних тенденцій щодо організаційної структури ЗВО ми поклали в основу дослідження відображення роботи зі студентами в закладі освіти у структурі ЗВО. Предметом нашого дослідження були сайти українських ЗВО та, частково, Республіки Польща. Отримані дані дали нам можливість зробити наступні припущення. У ЗВО (України і Республіки Польща) відмічаються тенденції до формування університетських технополісів зі своєю територією, де розташовані як навчальні корпуси, так і корпуси для проживання студентів і викладачів зі створенням інфраструктури побутового обслуговування, що разом отримало назву студентського (аспірантського/викладацького) містечка. В Україні до великих закладів вищої освіти можна віднести Київський національний університет ім. Тараса Шевченка (КНУ), Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут» ім. Ігоря Сікорського (КПІ). У Республіці Польща до цієї категорії відносять такі заклади, як Політехнічний Варшавський університет (PW); Ягеллонський університет у Кракові (UJ), Вроцлавський державний університет. У кожному із цих університетів навчається більше 25 тисяч студентів, аспірантів і докторантів, що тим самим створює відповідні вимоги щодо їхньої структурної організації як до категорії великих ЗВО.

Організаційна структура ЗВО залишається ієрархічною, де позиція студента підпадає під категорію «виховання». Для цього у структурі ЗВО України існує такий напрям, який очолюється проректором із науково-педагогічної роботи й адмініструється на різних рівнях організаційної ієрархії заступником директора з виховної роботи та заступником декана з виховної роботи. Ці посади все ще залишаються наявними в усіх ЗВО, хоча і мають різне ієрархічне представлення. Таким чином структура ЗВО закріплює позицію студента, як такого, який потребує спрямовуючо-виховних впливів, залишаючи його тим самим у позиції несаможитності. У такому разі студентське самоврядування теж може відігравати роль «загартування» молоді в напрямі вже традиційно вироблених та сталих механізмів управління установою засобом упорядкування процесів самоврядування. На нашу думку, передані у спадок радянською системою механізми поєднання адміністративного управління ЗВО (де студент займає позицію, що передбачає виховні впливи) із включенням процедур навчання самоврядуванню дещо нагадує шкільну систему і не може відповідати завданням соціалізації та саможитності у здобутті вищої освіти в умовах глобалізації та формування інформаційного суспільства. Натомість у ЗВО Республіки Польща зроблені деякі кроки в напрямі перегляду радянських традицій: у структурі ЗВО відсутній напрям виховної роботи зі студентами, а з'явився напрям «зі студентських справ», що

реалізується з опорою на самостійність та потенціал студента, інформаційне та законодавче його підсилення й дотримання його прав у процесі здобуття вищої освіти. Так, в Університеті Яна Длугоша (Ченстохова) на другому щаблі ієрархічної управлінської системи наявна посада «проректора до справ студентських», що охоплює різні рівні та напрями роботи, як-то: щодо розвитку творчості та інтересів студента, «бюро кар'єрного росту» та «відділ практики», «відділ дидактичного забезпечення підготовки студента», «команда інформаційних систем дидактичного забезпечення», центр дистанційної освіти та студентський дім під назвою «Гном». Також окремою гілкою виступає «Центр безперервної освіти», що розрахований реалізувати потреби освіти дорослих упродовж життя. У цьому напрямі наявні такі посади, як «уповноважений представник ректора для осіб із неповносправністю», «духовний академічний наставник», докторантське та студентське самоврядування. При цьому виховна функція ЗВО трансформувалася в поняття культури закладу вищої освіти, носіями якої виступають всі учасники освітнього процесу: викладачі, адміністрація ЗВО, студенти та їхня родина, що включається у процес соціалізації членів своєї родини, а також громада (територіальна, локальна тощо). Діяльність цих відділів реалізується за принципом проектної, що відображається у структурі ЗВО Польщі, зокрема Університету ім. Яна Длугоша у Ченстохові.

Опираючись на аналіз сайтів ЗВО України щодо їх змістового наповнення на предмет роботи зі студентами, хочемо зауважити про їхнє досить широке охоплення щодо різних напрямів роботи. Це такі, як: розвиток творчості та інтересів студента засобом широкої мережі гуртків; надання інформації щодо кар'єрного росту студента (у деяких ЗВО України є відповідний відділ); підтримка студента та надання йому першого місця працевлаштування через роботу студентських соціальних служб; програми мобільності (студентських обмінів) та підтримки засобом спеціальної стипендії й надання грантів; волонтерський рух; наукові студентські кола та аспірантські школи тощо. Водночас, порівняльний аналіз показав, що перелік видів діяльності студентів ЗВО України і Польщі не має суттєвих відмінностей. Ці відмінності більше стосуються структури їхньої організації у ЗВО: у ЗВО України – переважно виховний та у ЗВО Польщі – переважно соціалізуючий напрям. Ми не вдавалися в детальний аналіз виявлених відмінностей, проте можемо висловити припущення щодо впливу політично-громадської системи устрою життя населення кожної із названих країн, що ще раз підкреслює важливість урахування впливів середовища на діяльність та розбудову у ЗВО відповідної їй організаційної структури.

**Висновки та перспективи подальших наукових розвідок.** Структура закладу вищої освіти відображає перебіг внутрішніх та зовнішніх процесів у розбудові діяльності закладу та відповідає його стратегічним завданням.

Традиційно вона є ієрархічно-структурованою, оскільки спрямована на досягнення результатів (трансляція знань) найкоротшим та найефективнішим шляхом.

Демократизація суспільного устрою передбачає розширення горизонтальних структур організації закладу і її переходу на конгломератний тип із матричною структурою. Горизонтальна структура організації ЗВО має постійно переглядатися на основі локальних цілей, що буде забезпечувати гнучкість її реагування на зовнішні виклики. Будь-які освітні зміни не можуть носити спонтанного характеру, а мають реалізуватися свідомо, послідовно, поетапно з урахуванням процесів мікрорівня, тобто користувачів освітніх послуг, які все більше набувають ознак суб'єктів управлінського процесу.

Аналіз сайтів закладів вищої освіти України та Польщі вказав на зміни позиції студента. Зафіксована зміна виховного напрямку роботи зі студентом у закладі вищої освіти Республіки Польща на «соціалізуючий напрям» та частково України вказує на посилення суб'єктної позиції студента, ініціюючи тим самим зміни і у структурі самого закладу.

Компаративні дослідження можуть бути перспективним напрямом щодо розвитку організаційних структур закладів вищої освіти в контексті демократичних змін у суспільстві.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бобало, О. Ю. (2010). *Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю у вищих навчальних закладах*. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7880/1/03.pdf> (Bobalo, O. Yu. (2010). *Organizational structure of management of marketing activity in higher educational establishments*. Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7880/1/03.pdf>).
2. Закон України «Про вищу освіту» (2014). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 37-38, 2004 (редакція від 28.09.2017). Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Law of Ukraine "On Higher Education" (2014). *Verkhovna Rada Bulletin (VRB)*, 37-38, 2004 (edited 09.28.2017) Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>).
3. Кузина, О. В., Горбачёва, М. Н. (2012). Анализ организационной структуры управления как основа перехода классического университета к вузу инновационного типа. *Менеджмент в России и за рубежом*, 2, 50-58 (Kuzina, O. V., Horbacheva, M. N. (2012). Analysis of organizational structure of management as the basis for the transition of the classical university to the university of innovative type. *Management in Russia and Abroad*, 2, 50-58).
4. Макарова, Е. Л., Сербин, В. Д., Татаров С. В. (2014). Анализ современных организационных структур высших учебных заведений. *Проблемы управления в социальных системах* (Makarova, E. L., Serbin, V. D., Tatarov, S. V. (2014). Analysis of modern organizational structures of higher education institutions. *Problems of management in social systems*).
5. Міровська, М. (2018). Гаранті і ризики здобуття сучасним студентом вищої освіти в Україні та Польщі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 6 (80), 36-45 (Mirowska, M. (2018). Guarantees and risks of obtaining higher education by a

modern student in Ukraine and Poland. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, 6 (80), 36-45). DOI 10.24139/2312-5993/2018.06/036-045

6. Мороз, В. М. Структура высшего учебного заведения как объект государственного управления. Режим доступа: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/22916/1/Moroz\\_Structura\\_2015.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/22916/1/Moroz_Structura_2015.pdf) (Moroz, V. M. Structure of a higher education institution as an object of state administration. Retrieved from: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/22916/1/Moroz\\_Structura\\_2015.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/22916/1/Moroz_Structura_2015.pdf))

7. Баркова, С. А. (Ред.) (2015). *Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата*. М.: Издательство Юрайт (Barkova, S. A. (Ed.) (2015). *Organizational Behavior: Textbook and Workshop for Academic Baccalaureate*. М.: Publishing house Yurait).

8. Семенець-Орлова, І. А. (2016). Особливості мікро- та макрополітики освітніх змін: аналіз зарубіжного досвіду. *Теорія та практика державного управління*, 3 (54), 43-55. Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-3/index.html> (Semenets-Orlova, I. A. (2016). Features of micro and macro politics of educational changes: analysis of foreign experience. *Theory and practice of public administration*, 3 (54), 43-55. Retrieved from: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-3/index.html>).

9. Спорн, Б. (1999). *Адаптивные университеты*. Лондон и Филадельфия (Sporn, B. (1999). *Adaptive Universities*. London and Philadelphia).

10. Фуллан, М. (2006). *Новое понимание реформ в образовании*. М.: Просвещение (Fullan, M. (2006). *New understanding of education reform*. М.: Enlightenment).

11. Фуллан, М. (2000). *Сили змін: вимірювання глибини освітніх реформ*. Літопис (Fullan, M. (2000). *The change forces: measuring the depth of educational reform*. Litopus).

12. Чепарина, О. А. (2010). Организационная структура государственных вузов: гражданско-правовой аспект. *Актуальные проблемы экономики и права*, 4, 249-253 (Cheparina, O. A. (2010). Organizational structure of state-level universities: civil-law aspect. *Actual Problems of Economics and Law*, 4, 249-253).

13. Швець, Д. Є. (2011). Організаційна сутність соціального управління суспільного феномену. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць*, 1 (9). Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/47219168.pdf> (Shvets, D. E. (2011). Organizational essence of social management of social phenomenon. *Bulletin of the NTUU "KPI". Politology. Sociology. Law: a collection of scientific works*, 1 (9). Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/47219168.pdf>).

14. Шевченко, І. Б. (2015). *Управління змінами*. К.: НТУ «КПІ» Політехніка. Режим доступу: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1603\\_65256919.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1603_65256919.pdf) (Shevchenko, I. B. (2015). *Changes management*. К.: NTU "KPI" Polytechnics. Retrieved from: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1603\\_65256919.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1603_65256919.pdf)).

15. Cieciora, M. (2017). Wyzwania związane z zarządzaniem procesami na uczelniach wyższych w Polsce – wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 1 (25), 348.

16. Clark, B. R. (1999). *Creating Entrepreneurial Universities Organizational Pathway of Transformation*. New-York: Pergamon Press.

17. *Modele zarządzania uczelniami w Polsce*. Raport Końcowy. Umowa nr 224/DS/2010 z 17.11.2010 r., Kraków 2011; [<https://docplayer.pl/604306-Raport-koncowy-umowa-nr-224-ds-2010-z-dnia-17-listopada-2010-r.html>].

18. Wawak, T. (2012). *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

19. Wawak, T. (2010). Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym - uwarunkowania i specyfika w Polsce. W T. Wawak (Red.) *Komunikacja i jakość w zarządzaniu, praca zbiorowa*. Kraków.

## РЕЗЮМЕ

**Мировская Мариола.** Организационная структура учреждения высшего образования и вызовы времени: от теории к практике.

*На основе теоретического анализа в статье утверждается, что организационная структура учреждения высшего образования тяготеет к согласованию с его стратегическими задачами. Традиционно она иерархически структурированная, поскольку направлена на достижение результатов (трансляцию знаний) кратчайшим и самым эффективным путём. Доказывается, что демократизация общественного устройства предусматривает расширение горизонтальных структур организации учреждения и её переход на конгломератный тип с матричной структурой. Анализ сайтов высших учебных заведений Украины и Польши отметил изменения позиции студента. Зафиксированная замена воспитательного направления работы со студентом в заведениях высшего образования республики Польши и частично Украины на «социализирующее направление» указывает на демократизацию процессов управления с усилением субъектной позиции студента, иницируя тем самым и соответствующие изменения и в его структуре.*

**Ключевые слова:** учреждение высшего образования, структура организации, социализация, студент, демократизация.

## SUMMARY

**Mirowska Mariola.** Organizational structure of the higher education institution and challenges of time: from theory to practice.

*Democratization of the educational process in conditions of globalization, strengthening of the requirements for self-sufficiency of the modern student initiates review of the activities of higher education institutions from different positions, one of which is its organizational structure. **The aim of the article** is to reveal theoretical and practical achievements on the study of organizational structure of the institution of higher education in the context of the changed strategy for assessing position of the student in the higher education system. **Methods of research** – theoretical analysis of scientific and literary sources on the development of organizational structure of higher education institution; analysis of HEI sites regarding reflection of work with the student at the level of their organizational structure. The basis of the empirical parts of the study was the sites of higher education institutions of Ukraine and, in part, the Republic of Poland.*

*On the basis of the theoretical analysis it is argued that organizational structure of higher education institution tends to be consistent with its strategic objectives. Traditionally, it is hierarchically structured, because it is aimed at achieving results (translation of knowledge) in the shortest and most effective way. It is proved that democratization of the social system involves expansion of the horizontal structures of the institution and its transition to a conglomerate type with a matrix structure. Horizontal structure of HEI organization must be constantly reviewed on the basis of local goals, which will ensure the flexibility of its response to external challenges. Any educational changes cannot be spontaneous, but they must be realized consciously, consistently, in stages, taking into account micro-level processes, that is, users of educational services, which are increasingly gaining signs of the subjects of the management process.*

*The analysis of the sites of higher education institutions in Ukraine and Poland indicated changes in the student's position. Replacement of the educational direction of work with a student in the institution of higher education of the Republic of Poland and, in part, Ukraine into a "socializing direction" indicates democratization of management processes with strengthening of the student's subjective position, thus initiating corresponding changes its structure.*

*Perspective direction for further research can be comparative studies on development of organizational structures of higher education institutions in the context of democratic changes in society.*

**Key words:** *higher education institution, organizational structure, socialization, student, democratization.*

УДК 378.147

**Сергій Петренко**

Сумський державний педагогічний  
університет імені А. С. Макаренка  
ORCID ID 0000-0002-3089-6499

**Людмила Петренко**

Сумський державний педагогічний  
університет імені А. С. Макаренка  
ORCID ID 0000-0001-5333-5324  
DOI 10.24139/2312-5993/2018.07/208-218

## **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ МАТЕМАТИКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

*У статті з'ясовано теоретичні засади формування професійної компетентності майбутніх учителів математики. Проаналізовано тлумачення понять «компетентність», «професійна компетентність майбутнього вчителя», «професійна компетентність майбутнього вчителя математики». Визначено основні напрями формування професійної компетентності вчителя математики. Окреслено умови формування професійної компетентності вчителів математики. Виокремлено й охарактеризовано складові професійної компетентності майбутніх учителів математики. Доведено, що професійна компетентність учителя математики являє собою як певний рівень підготовленості з математики, володіння психолого-педагогічними і методичними знаннями й уміннями, так і наявність відповідних особистісних якостей.*

**Ключові слова:** *компетентність, професійна компетентність майбутнього вчителя, професійна компетентність майбутнього вчителя математики, формування професійної компетентності майбутнього вчителя математики.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку суспільства в умовах глобальних суспільних зрушень, які мають систематичний, швидкий, здебільшого незворотний характер, найбільш відповідальною є роль освіти. Саме освіта є тим соціальним інститутом, через який проходить кожна людина. Відповідно, учитель займає одне з провідних місць у формуванні особистості, громадянина держави. А відтак, у зв'язку