

*Д. В. Горобець, ВП „Стахановський педагогічний коледж Луганського національного університету імені Тараса Шевченка”*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ МАТРИЧНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕДЖУ**

Горобець Д. В.

Впровадження матричної структури управління як умова розвитку педагогічного коледжу

У статті порушено проблему розвитку педагогічного коледжу за умов модернізації організаційної структури управління, розкрито сутність матричної структури управління, принципи її побудови, особливості впровадження в педагогічному коледжі, висвітлені основні характеристики інноваційних проектів.

*Ключові слова:* матрична структура управління, інноваційний проект, вертикальні та горизонтальні зв'язки, принципи управління, управління розвитком.

Горобець Д. В.

Внедрение матричной структуры управления как условие развития педагогического колледжа

В статье поднимается проблема развития педагогического колледжа за счет модернизации структуры управления, раскрыта сущность матричной структуры управления, принципы ее построения, особенности внедрения в педагогическом колледже, освещены основные характеристики инновационных проектов.

*Ключевые слова:* матричная структура управления, инновационный проект, вертикальные и горизонтальные связи, принципы управления, управление развитием.

До пріоритетних напрямів сучасного освітнього менеджменту сьогодні по праву відносять ефективне розв'язання проблеми управління розвитком педагогічних вищих навчальних закладів. Загострення цієї проблеми пов'язане з тотальною реорганізацією освітньої системи, переглядом методологічних засад її існування. Це відбувається з різних причин – здійснення реформ у

суспільстві, відхід від авторитарних методів управління, впровадження інновацій не тільки в освітній процес, а й в управління ним та ін.

Вивчення практики управління педагогічними коледжами східного регіону України дозволяє виявити невідповідність між потребою освітніх установ в модернізації системи управління та недостатній теоретичній та технологічній готовності адміністративно-викладацького складу до таких перетворень.

Аналіз наукових досліджень та публікацій показав, що в галузі освітнього менеджменту зроблено суттєвий прорив. В теорії управління соціальними системами, а саме управління загальноосвітніми навчальними закладами, значне місце посідають розробки соціально-педагогічних, організаційно-педагогічних, науково-методичних та психологічних засад, що відображені у працях В. Бондаря, Л. Калініної, Г. Єльнікової, В. Пікельної, Н. Коломінського, В. Лазарева, М. Поташника, С. Хрикова, Л. Даниленко та інш.

Так, Г. Єльнікова вважає, що ефективність управління залежить від ступеня взаємодії структур різних підсистем [1]. В. Пікельна, вивчаючи основні закономірності управління школою, наголошувала на тому, що всі системи, в тому числі й організаційні системи управління настільки складні, що їх неможливо зрозуміти без попереднього членування і подальшого синтезу [2, с. 59]. Розглядаючи систему управління навчальним закладом як складне утворення, Ю. Конаржевський виділяє такі ознаки як ієрархічність та субординаційні зв'язки, тобто в структурі управління підсистеми вищого рівня координують діяльність підсистеми нижчого порядку, а підсистеми нижчого рівня функціонують відносно до вимог зверху і власних умов життєдіяльності [3, с. 23].

Однак, проблема впровадження матричної системи управління в діяльність педагогічних коледжів є недослідженою.

Метою даної статті є характеристика сутності модернізації управління розвитком педагогічного коледжу за умови впровадження матричної структури.

Педагогічний коледж – це відкрита система, що активно взаємодіє із

зовнішнім середовищем, у якому відбуваються постійні зміни, що мають значний вплив на діяльність самого закладу та визначають необхідність використання нових підходів до управління. При цьому сутність модернізації управління полягає в розробці й освоєнні нововведень, у складі яких чільне місце посідають організаційні структури й механізми.

Впроваджуючи матричну структуру системи управління педагогічним коледжем, ми виходили з того, що ефективність управління розвитком педагогічного коледжу залежить не тільки від діяльності адміністрації, але й від управлінської діяльності викладачів, тому що вони є основними суб'єктами управління інноваційною діяльністю.

Матрична побудова управління організацією зводиться до того, що на поділену за функціями структуру (вертикальне структурування) нашаровується структура, орієнтована на проект чи на продукт (горизонтальне структурування).

За твердженнями науковців та практиків матрична структура добре зарекомендувала себе в реалізації різноманітних проектів, як виробничих, так і соціальних. Основними рисами матричної структури є використання наявного управлінського потенціалу, можливість залучати до управління підлеглих, тимчасовість, монізм (єдність) мети, одновекторність цілей [4]. До суттєвої переваги матричної структури належить її рухомість у горизонтальному напрямі. Такої переваги не мають ні лінійна, ні лінійно-функціональна структури. На наш погляд, саме побудова у педагогічному коледжі, або в будь-якому навчальному закладі, матричної структури управління, дасть можливість переходу коледжу із режиму функціонування в режим розвитку.

Модернізація організаційної структури й організації діяльності педколеджу відповідно до науково обґрунтованих положень теорії управління організаціями передбачає:

- введення структурних підрозділів нового типу, орієнтованих на ключові функції управління інноваційною діяльністю;

- перерозподіл функціональних обов'язків персоналу „зверху вниз” (перехід від вертикальної до горизонтальної структури);

- розробку й впровадження алгоритмів управлінської діяльності й внутрішньоорганізаційного нормативного забезпечення управління інноваційною діяльністю в педколеджі;

- формування готовності викладацьких кадрів до управління через підвищення їх кваліфікації;

- залучення викладачів до управління інноваційними процесами через формування в педколеджі організаційної культури, що припускає й стимулює вияв ініціативи й творчої активності, співробітництва й партнерства.

Тобто, роль адміністрації педколеджу полягає в чіткому визначенні цілей, завдань і вимог до системи управління інноваційною діяльністю, у створенні необхідних умов для її успішної реалізації, у залученні до управління інноваційною освітньою діяльністю викладачів. Це визначає зміну організації праці внаслідок делегування частини управлінських повноважень, перегляду й конкретизації функціональних обов'язків членів викладацького колективу. При цьому делегування передбачає постановку цілей перед кожним працівником, визначення завдань й одночасне надання йому засобів для їх виконання зі збереженням відповідальності за досягнення якісних результатів.

Побудова матричної структури ґрунтується на таких принципах:

- принцип цілевизначеності, який вимагає поєднання в управлінні мети педагогічного коледжу, його структурних підрозділів та окремих працівників;

- принцип процесності, який передбачає безперервну динаміку, зміну станів педагогічного коледжу, що є основою життєдіяльності й розвитку;

- принцип гнучкості, який вимагає включення в кожну структуру управління фахівців, які повинні передбачати зміни й реагувати на них;

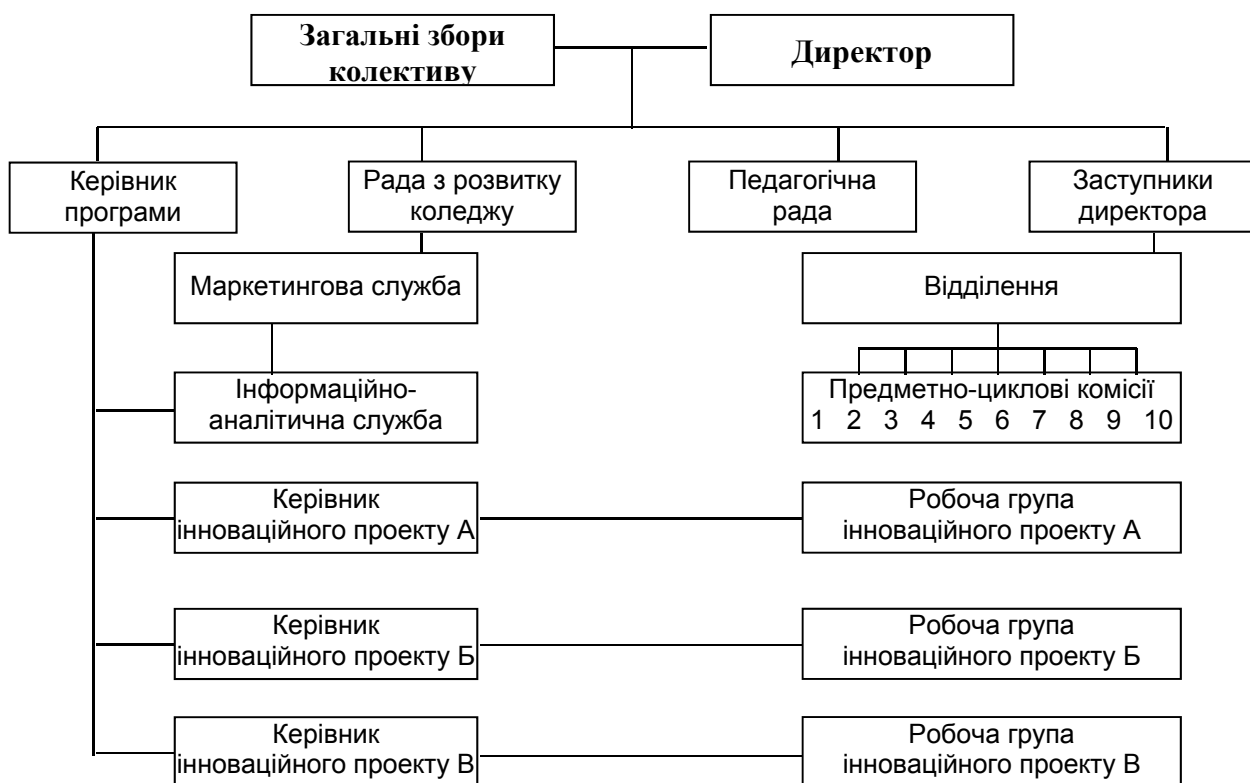
- принцип адаптивності, який проявляється в змінах змісту та структури управління відповідно до динаміки навколишнього середовища;

- принцип системності, який враховує взаємозв'язок всіх елементів структури управління в просторі й часі, що обумовлює цілісність педколеджу;

- принцип соціальності, який виявляється у відкритості організаційної структури управління у зв'язку з відкритістю самого педагогічного коледжу;

- принцип суб'єктивності, який відображає сутність життєдіяльності співробітників педколеджу.

Представимо схематично матричну структуру управління розвитком педагогічного коледжу і визначимо діяльність кожної підструктури з погляду досягнення цілей і розв'язання поставлених завдань (рис. 1).



**Рис. 1. Матрична структура управління розвитком педагогічного коледжу**

Вищим органом управління з розвитку педагогічного коледжу є Рада. Зауважимо, що склад Ради може оновлюватися при розробці кожної нової програми розвитку або інноваційного проекту. До складу Ради входять директор коледжу, заступники директора з наукової, навчальної, виховної, виробничої, громадської роботи, головний бухгалтер, голови предметно-циклових комісій, батьки, представники студентської ради, представники органів управління освіти і науки міста та області, проректор з наукової роботи відповідного вищого навчального закладу. Рада визначає: місію педагогічного

коледжу та основних напрямів розвитку на підставі аналізу потреб колективу, регіону та держави; заслуховує та обговорює звіти керівників проектів про хід їх розробки або реалізації; дає оцінку результатам робіт з проектів і програм розвитку в цілому; готує рішення про зміну програми відповідно до змін освітнього простору; виробляє рішення, які вимагають погодження змін у програмі; затверджує щорічні звіти керівника програми та керівників проектів про виконання запланованих змін.

Практично неминучими при зміні організаційної структури постають питання: „Хто забезпечить проектування інноваційної діяльності, а надалі і її реалізацію? Хто буде здійснювати наукове, а хто адміністративне управління інноваційною діяльністю?”.

Як правило (це підтверджено описаним досвідом у педагогічній літературі), в структуру установи вводиться нова посада, назва якої може бути найрізноманітнішою, але суть зводиться до управління інноваційною діяльністю. Саме особистість даної людини, сукупність її професійних і особистісних якостей є, на наш погляд, одним з основних факторів майбутнього: чи відбудеться експеримент і чи буде він ефективним, тобто реально сприятливим для розвитку освітньої установи. Отже, запорука успіху інноваційної діяльності визначається вже на етапі підбору її керівника й, відповідно, даному етапу необхідно приділити серйозну увагу. Практика показує, що в більшості випадків при призначенні на дану посаду, директор керується власним, часто досить поверховим уявленням про працездатність і вміння керувати людиною, яка очолить дану ділянку роботи. Такий інтуїтивний підхід часто призводить до негативних наслідків.

Поточне керівництво програмою розвитку педагогічного коледжу може здійснювати призначений директором керівник – заступник з наукової роботи. В його компетенцію на стадії розробки та реалізації програми входить:

- визначення основних завдань щодо розробки програми в цілому та окремих проектів;
- добір керівників проектів;

- контроль за ходом реалізації програми;
- планування й організація роботи Ради з розвитку і ведення її засідань;
- прийняття оперативних рішень між засіданнями Ради з розвитку;
- організація інформаційного забезпечення керівників проектів і відповідних виконавців робіт;
- аналіз і вирішення конфліктних ситуацій у ході реалізації програми;
- організація семінарів, круглих столів, конференцій, педагогічних слухань тощо для викладачів з метою підвищення їхніх професійних якостей, пов'язаних з впровадженням розроблених інноваційних проектів;
- розробка й реалізація заходів з подолання опору новаціям;
- створення й підтримка системи матеріального й морального стимулювання учасників інноваційної діяльності;
- внесення пропозицій із застосування заходів адміністративного впливу при зривах у реалізації проектів або програми з провини відповідальних осіб.

Управління розробкою і реалізацією інноваційних проектів забезпечується керівниками проектів, викладачами або головами предметно-циклових комісій, які найбільш досвідчені з певного напрямку діяльності коледжу, здатні до прогнозування, інноваційної діяльності та відрізняються лідерськими якостями. Ми керувались відповідною професіограмою, розробленою Ф. Султановою, яка визначає професійно-кваліфікаційний портрет керівника інноваційних проектів.

Керівники проектів: контролюють хід розробки та впровадження проекту; самостійно приймають рішення, якщо вони не пов'язані з іншими проектами й не потребують перегляду цілей; інформують педагогічний колектив про особливості реалізації проекту; доповідають раді з розвитку про стан робіт, що стосуються розробки або впровадження проекту; вносять пропозиції про прийняття Радою або адміністрацією коледжу рішень, пов'язаних з проектом; визначають склад творчої групи-команди, розподіляють між членами команди обов'язки; вносять пропозиції про стимулювання членів команди.

Надамо скорочену характеристику декільком інноваційним проектам, що реалізуються в Стахановському педагогічному коледжі.

### **Інноваційний проект „Кадрова політика”**

Мета проекту: на підставі аналізу кадрового складу та професійної майстерності викладачів, а також відповідно до завдань, окреслених нормативними та концептуальними документами освітньої галузі, модернізувати роботу з педагогічними кадрами на реалізацію місії та досягнення мети навчального закладу.

Завдання проекту: оптимізація штатного розпису та педагогічного навантаження; підготовка педагогічного колективу до організаційних змін; створення умов для безперервного підвищення кваліфікації педагогів та управлінців; формування генетичної потреби у творчій самоосвіті протягом усієї активної життєдіяльності; підвищення рефлексивної культури педагогічного колективу; розробка й запровадження різноманітних особистісних моделей взаємодії студентів і викладачів.

За наслідками реалізації проекту „Кадри” передбачається підготовка педагогічного колективу до: реалізації стандарту неповної, базової та повної вищої освіти; впровадження нового змісту освіти на підставі компетентнісного підходу; поступового переходу навчання студентів державною мовою; впровадження нових інформаційних технологій у навчальний процес; продуктивного й ефективного застосування педагогічних знань у професійній діяльності; формування індивідуального стилю професійної діяльності, вибір індивідуального освітнього й професійного маршруту.

### **Інноваційний проект „Науковий пошук”**

Мета проекту: всебічне сприяння розвитку професійної компетентності працівників коледжу, проведення експериментально-пошукової роботи з метою розробки психолого-педагогічних та методичних рекомендацій для навчання й виховання обдарованих студентів, використання сучасних навчальних підручників та авторських методичних доробок з метою розвитку здібностей студентів.



Завдання проекту: сформувати в педагогічних працівників коледжу готовність до впровадження сучасних педагогічних інноваційних технологій, оволодіння методами наукового пошуку.

Шляхи реалізації проекту: діагностика рівня професійності педагогічних працівників, створення моделей методичної роботи з групами педагогів різного рівня, реалізація педагогіки співробітництва та співтворчості на принципах природовідповідності й толерантності.

### **Інноваційний проект „Духовність”**

Мета проекту: формування високої духовності, прилучення до системи загальнолюдських моральних цінностей.

Завдання проекту: створення системи роботи з виховання вільної особистості в гармонії з гуманістичною толерантністю та вихованістю; уміння спілкуватися, володіти засобами самоповаги, самоствердження своєї людської досконалості; формування естетичного смаку; володіння культурними засобами захисту себе від несправедливості.

Шляхи реалізації проекту: розробка й широка апробація варіативних програм щодо формування духовно-моральних якостей особистості; підготовка та проведення тренінгів з формування рис духовної особистості; поширення для студентів культурно-мистецьких заходів, спрямованих на виховання толерантної особистості.

### **Інноваційний проект „Здоров’я”**

Мета проекту: підвищення рівня фізичного, духовного здоров’я, психологічної комфортності та соціального благополуччя студентів шляхом пріоритетності здорового способу життя як основного чинника відновлення здоров’я, його збереження та зміцнення, утвердження свідомого громадського ставлення до власного здоров’я; виховання особистості, здатної підтримувати та зберігати своє здоров’я шляхом досягнення позитивних змін у поглядах і поведінці.

Завдання проекту: створення у студентів цілісної системи формування позитивної мотивації на здоровий спосіб життя; використання базових знань

навчальних предметів, наукових, емпіричних знань та практичних навичок з метою формування ціннісних орієнтацій молоді на здоровий спосіб життя; впровадження в навчально-виховний процес особистісно зорієнтованої методики формування в студентів навичок здорового способу життя, уміння приймати оптимальні управлінські рішення щодо збереження й зміцнення власного здоров'я в різноманітних життєвих ситуаціях, зокрема в екстремальних; удосконалення форм і методів формування основ здорового способу життя; формування у студентів негативного ставлення до шкідливих звичок, посилення ефективності механізмів подолання залежності від них на основі загальнолюдських морально-духовних цінностей; забезпечення якісної підготовки й перепідготовки кадрів, здатних формувати в молоді позитивну мотивацію на здоровий спосіб життя; визначення пріоритету формування позитивної мотивації на здоровий спосіб життя в роботі з батьками й громадськістю; створення науково-інформаційного простору з питань збереження та зміцнення здоров'я студентів.

Шляхи впровадження: опрацювання національних стандартів освітніх матеріалів, спрямованих на формування навичок здорового способу життя; системне проведення моніторингу стану здоров'я студентів, педагогічних працівників коледжу; розробка й широка апробація варіативних програм щодо формування практичних навичок здорового способу життя; підготовка та видання навчальних посібників, відео- та аудіопродукції, електронних освітніх матеріалів тощо; поширення культурно-мистецьких та спортивних акцій для молоді, спрямованих на пропаганду здорового способу життя, культуру здоров'я; формування економічних основ забезпечення здорового способу життя, створення належної матеріально-технічної бази.

### **Інноваційний проект „Соціум”**

Мета проекту: сприяння соціальній інтеграції студентів, адаптаційному входженню до навколишнього соціуму.

Завдання проекту: спрямування виховної роботи на подолання негативних життєвих орієнтацій; створення максимально сприятливих умов для

співробітництва викладачів, студентів та батьків; формування в студентів свідомої дисципліни.

Шляхи реалізації проекту: розробка соціального паспорту коледжу, проведення соціометричних досліджень, залучення студентів до суспільно-корисної праці й просвітницької діяльності.

Введення матричної структури управління в Стахановському педагогічному коледжі обумовило зміни в плануванні роботи. Створений „банк” комплексно-цільових проектів передбачав їх взаємозв'язок на всіх етапах розробки. Завдяки цьому забезпечується міжпроектна взаємодія, що привела до поліпроектного ефекту.

Це, по-перше, ефект від кооперації, що досягався за допомогою доцільного розподілу ресурсів між цільовими проектами; спільного використання електронно-обчислювальної техніки; поширення нововведень за окремими цільовими проектами в інтересах інших проектів; прискорення й підвищення якості освітньої й економічної підготовки студентів, скорочення за допомогою спільного виконання комплексних справ часових і трудових витрат.

По-друге, за рахунок застосування результатів, отриманих при реалізації окремих комплексно-цільових проектів, забезпечується ефект від типізації. Скорочуються паралелізм і дублювання. Спільна розробка керівниками своїх комплексно-цільових проектів дозволяє чітко визначити їхні цілі й завдання та відповідальних за їх проведення. При цьому кожен керівник ставить завдання, пов'язані з підготовкою до реалізації проектів, а крім того, конкретно визначає зміст і терміни внутрішнього контролю.

По-третє, ефект від координації дозволяє запобігати втратам від неузгодженого виконання взаємозалежних видів діяльності з комплексно-цільових проектів. Це досягається за допомогою взаємоінформування, узгодження дій і взаємозв'язку інтересів виконавців. У результаті створення банку взаємопов'язаних комплексно-цільових проектів і їхньої реалізації максимально використовується потенціал коледжу і здійснюється його розвиток. Зміни в плануванні зумовлюють введення нових форм організації

діяльності педагогічного колективу. Насамперед, необхідно відзначити проведення педагогічних рад у формі організаційно-діяльнісних ігор, конференцій, круглих столів тощо. Такі педагогічні ради забезпечують включення в процес прийняття управлінських рішень більшості викладачів, що робить більш ефективною їхню реалізацію. Впроваджуються практикуми-засідання робочих груп за проектами та предметно-циклових комісій. Додамо до цього, що стає більш продуктивною аналітична діяльність керівників суб'єктів управління (заступників директора, керівників проектів, викладачів).

Процес змін неможливий без спільних зусиль, тому керівник як лідер проекту забезпечує результативність освітнього процесу через діяльність своєї команди. Команда односторонців, що зібралися разом для досягнення спільної мети, є найбільш відкритою та гнучкою групою, а тому більш здатною до того, щоб передбачити зміни та реагувати на них, а також розв'язувати проблеми й вирішувати поставлені завдання відповідно до змінюваних умов.

Важливо зауважити, що при виконанні завдань керівники проектів застосовують мотиваційно-стимулюючі впливи на членів своєї команди, уникаючи адміністративних важелів, що сприяє підвищенню свідомої відповідальності викладачів, формуванню партнерських стосунків в групі та створенню здорової конкурентоспроможної команди.

Члени команди – це викладачі, студенти, батьки та працівники інших підприємств, зацікавлені в реалізації проекту. Вони здійснюють керівництво виконанням конкретних заходів проекту та програми в цілому. Члени команди самостійно приймають рішення щодо змісту конкретного завдання або заходу.

Збір та обробку інформації про стан реалізації програми розвитку здійснює спеціальна інформаційно-аналітична служба. Склад цієї служби визначається директором коледжу із числа адміністрації та викладачів, здатних до аналізу й прогнозування. Обов'язки інформаційної служби визначаються змістом конкретної діяльності. Завдання інформаційно-аналітичної служби мають концентруватися на аналізі ефективності того чи іншого виду діяльності

педагогічного коледжу, організації маркетингової діяльності вузу, зв'язках із зовнішнім середовищем.

Застосовуючи матричну структуру управління й залучаючи до управління за певними напрямками діяльності викладачів, принципово важливо підкреслити, що менеджерами в освітній установі є не тільки формальні керівники, але й усі члени колективу, оскільки людина – це система, що саморозвивається, саме тому кожен член колективу одночасно є й самокерованим. Управління й самоврядування є єдиним процесом, що й приводить до розвитку колективу, а отже, до розвитку людини і особистості.

Делегування управлінських повноважень викладачам, надання їм функцій управлінців вимагає наявності в них таких властивостей менеджера: володіння ситуацією; постійна інформованість про стан справ у всіх ланках управління; здатність приймати рішення й брати на себе відповідальність за спільну справу в нестандартних та екстремальних ситуаціях; високий творчий потенціал; перспективність мислення; заповзятливість; особиста порядність.

При цьому, на оцінку діяльності викладача як менеджера впливає:

- здатність-нездатність виконувати управлінські функції – приймати рішення, планувати спільну діяльність, вести діалог, організовувати взаємини членів колективу, здійснювати контроль за їхньою діяльністю;
- відповідність-невідповідність посаді, що обіймає, – якість професійної діяльності, перспектива професійного росту;
- рівень рефлексивних здібностей – гнучкість, рухливість мислення, системність свідомості.

Таке зростання вимог до викладача у зв'язку з розширенням його функцій вимагає цілеспрямованої підготовки колективу педагогічного коледжу до нових форм взаємодії щодо реалізації стратегії власного розвитку на науковій основі.

Впроваджуючи матричну структуру управління треба відмітити, що вона побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівникові функціонального підрозділу, з іншого – керівникові проекту, який наділений необхідними повноваженнями й

відповідає за термін, якість і ресурси. Керівник проекту, у свою чергу, взаємодіє з двома групами підлеглих: з працівниками свого функціонального підрозділу та членами проектної групи, що підкоряються йому тимчасово й за обмеженим колом питань (причому зберігається їхнє підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб). Таке подвійне підпорядкування вимагає від керівників і викладачів нового розуміння взаємодії в організації.

Формування матричної структури супроводжується розвиненою мережею горизонтальних зв'язків, численні перетинання яких з вертикальною ієрархією утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних і лінійних підрозділів. Тому особливої уваги потребує налагодження взаємин між менеджерами, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерами, які керують виконанням проекту; розподіл прав і повноважень у цих умовах вимагає підтримки балансу між двома організаційними альтернативами – вертикальною і горизонтальною.

При цьому очевидним є те, що основним принципом при матричному підході до побудови організаційної структури управління є не вдосконалення діяльності окремих структурних підрозділів, а поліпшення їхньої взаємодії з метою реалізації того або іншого проекту, ефективного рішення певної проблеми, в цілому реалізації програми розвитку педколеджу.

Узагальнення управлінської практики щодо переходу на нову організаційну структуру управління дає змогу зробити висновок, що матрична структура управління розвитком педагогічного коледжу дозволяє: скоротити кількість ланок управління, що дає можливість прискорити термін проходження інформації від керівництва через функціональні підрозділи до безпосередніх виконавців – викладачів; чітко виокремити складові частини структури управління; забезпечити швидке реагування на зміни в самому педагогічному коледжі, а також в оточуючому середовищі; надати повноваження для рішення питань у кожному конкретному випадку команді однодумців, які мають найбільшу інформацію з цих питань; забезпечити

децентралізацію управління, делегувати відповідальність на більш низький структурний рівень; здійснювати керівництво на підставі співробітництва; створити сприятливі можливості для росту, самоактуалізації та саморозвитку кожного педагога; побудувати відкриті комунікації між співробітниками, побудовані на довірі та взаємодопомозі, що дало можливість конструктивно вирішувати протиріччя; залучати кожного викладача до визначення цілей і прийняття рішень, що дає педагогам можливість відчувати свою причетність до планування та управління змінами; упроваджувати інноваційні проекти розвитку діяльності педагогічного коледжу.

Таким чином, побудована матрична структура управління розвитком педагогічного коледжу відкриває якісно новий напрямок у розвитку найактивніших, найдинамічніших і програмно-цільових організаційних форм управління, які націлені на підйом творчої ініціативи керівників і фахівців та виявлення можливостей значного підвищення результативності діяльності навчального закладу.

### Література

- 1. Єльнікова Г. В.** Основи адаптивного управління: метод.реком. / Г. В. Єльнікова. – Х. : Вид. група „Основа”, 2004. – 128 с.
- 2. Пікельна В. С.** Управління школою / В. С. Пікельна, О. А. Удод. – Дніпропетровськ: Альфа, 1998. – 284 с.
- 3. Конаржевский Ю. А.** Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М.: Пед. поиск, 1993. – 224 с.
- 4. Хміль Ф. І.** Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

Horobets D. V.

Introduction of Matrix Structure Administration as Condition for Pedagogical College Development

The article rises the issue of pedagogical college developing by means of modernization of administration structure. I also reveals essence of matrix structure

of administration, principles of it's introduction in pedagogical college. Main characteristics of innovation projects are covered.

*Key words:* matrix structure of administration, innovation projects, vertical and horizontal connections, principles of administration, development administration.

#### Відомості про автора

*Горобець Данило Валентинович* – кандидат педагогічних наук, заступник директора з виховної роботи відокремленого підрозділу „Стахановський педагогічний коледж Луганського національного університету імені Тараса Шевченка”.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2013 р.

Прийнято до друку 26.04.2013 р.



*D. V. Horobets, Stakhanov Pedagogical College of Luhansk Taras Shevchenko National University*

## **INTRODUCTION OF MATRIX STRUCTURE ADMINISTRATION AS A CONDITION FOR PEDAGOGICAL COLLEGE DEVELOPMENT**

Horobets D. V.

Introduction of Matrix Structure Administration as a Condition for Pedagogical College Development

The article raises the issue of pedagogical college development by means of modernization of administration structure. It also reveals the essence of matrix structure of administration, principles of its introduction in pedagogical college. Main characteristics of innovation projects are covered.

*Key words:* matrix structure of administration, innovation projects, vertical and horizontal connections, principles of administration, development administration.

Today rightfully an effective solution of development management of pedagogical higher educational institutions is a priority for modern educational management. The aggravation of the problem is related to the total reorganization of the educational system, review of methodological foundations of its existence. This happens for various reasons – the implementation of reforms in society and moving away from authoritarian methods of administration, innovation, not only in the educational process, but also in its administration and others.

Learning of the practice administration by Pedagogical Colleges of Eastern region of Ukraine can detect a mismatch between the needs of educational institutions in modernizing of the administration system and lack of theoretical and technological readiness of administrative and teaching staff to these changes.

Analysis of researches and publications showed that a significant breakthrough made in the educational management. In the administration theory of social systems, namely the administration of secondary schools, the working of socio-pedagogical, organizational, educational, scientific, methodological and psychological principles

that reflected in the works of V. Bondar, L. Kalinina, G. Yelnykova, V. Pikelna, N. Kolominskyy, V. Lazarev, M. Potashnik, S. Hrykoa, L. Danilenko and others, occupy the significant place.

Thus, G. Yelnykova believes that the effectiveness of administration depends on the degree of interaction between structures of different subsystems [1]. B. Pikelna studying basic laws of school management noted the fact that all systems, including organizational administration systems are so complex that they cannot be understood without previous division and subsequent synthesis [2, p. 59]. Considering the system of school administration as a complex entity, Y. Konarzhevskyy emphasizes such features as hierarchical and subordinate communications, that's in the administration structure of higher level subsystems coordinate the activities of lower level subsystems and subsystem of lower level function with respect to the requirements above and their living conditions [3, p. 23].

However, the problem of introduction of matrix system administration in the activities of pedagogical colleges is unexplored.

The purpose of this article is to characterize the essence of the modernization of administration of development of pedagogical college subject to the introduction of the matrix structure.

Pedagogical College is an open system that actively interacts with an environment in which there are constant changes, has a significant impact on the operations of the institution and determines the need for new approaches to administration. Wherein the essence of the modernization of administration is to design and development of innovations, among which an important place is occupied by organizational structures and mechanisms.

Introducing a matrix structure administration of pedagogical college, we proceeded from the fact that the effectiveness of administration of development of pedagogical college depends not only on the activity of the administration, but also on the administration activities of teachers, as they are the main subjects of innovation administration.

Matrix construction administration of the organization is to ensure that structure that focuses on project or product (horizontal structuring) stratifies on the divided structure by function (vertical structuring).

According to the scientists and practitioners the matrix structure is well proven in the implementation of various projects both industrial and social. The main features of the matrix structure is the using of existing administration capacity, the ability to attract the administration employees, temporary, monism (unity) goal, unidirectional purposes [4]. Its mobility in the horizontal direction belongs to significant advantages of matrix structure. Such benefits have no Linear or linear-functional structures haven't such advantage. In our opinion, exactly the formation of a pedagogical college or any institution, of matrix structure administration will enable the college to transition from functioning mode into development mode.

Modernization of the organizational structure and organization of pedagogical college accordance with the provisions of scientifically based theory of organizational management provides:

- the introduction of a new type of structural units focused on the key functions of innovation administration;
- redistribution of functional responsibilities of staff "top-down" (transition from vertical to horizontal structure);
- development and introduction of algorithms of administration activities and intra-normative support of innovation administration in pedagogical college;
- formation of readiness of teaching staff to administration due to upgraded their professional skills;
- attracting teachers to the administration by innovation processes through formation of organizational culture in pedagogical college involves and stimulates the expression of initiative and creative activity, cooperation and partnership.

That is, the role of the administration of pedagogical college is a clear definition of goals, objectives and requirements for the system of innovation administration, creating the conditions necessary for its successful realization, being involved in the administration of innovative educational activities of teachers. It

determines the change of work due to the delegation of part of administrative authorities, review and specification of functional responsibilities of members of the teaching staff. Herewith, delegation involves setting of goals to each employee, goals and simultaneously giving him money to carry them out with preservation of responsibility for achieving quality results.

Construction of the matrix structure is based on the following principles:

- the principle of targeting, that requires a combination of administration goal of pedagogical college, its structural units and individual employees;

- the principle of process, that provides continuous dynamics change of pedagogical college's state, that is the basis of life and development;

- the principle of flexibility, that requires the inclusion in each administration structure of professionals who must provide for changes and react to them;

- the principle of adaptability, that is appeared in changes in the content and administration structure in accordance with the dynamics of the environment;

- the principle of the systematic, that considers the relationship of all elements of the administration structure in space and time, which determines the integrity of pedagogical college;

- the principle of sociality, which is found itself in the open organizational administration structure in connection with the opening of the pedagogical college;

- the principle of subjectivity that reflects the essence of life of pedagogical college's staff.

Imagine a schematic matrix administration structure of pedagogical college development. Determine the activity of each substructure in terms of achieving goals and solving the tasks (Fig. 1).

Council is the supreme administration body of pedagogical college development. Note, composition of Council may be updated at the working of each new program development or innovation project. The Council consists of is a head of college, duty head of science, academic, educational, industrial, public works, chief accountant, chairman of subject-cyclic commissions, parents, representatives of

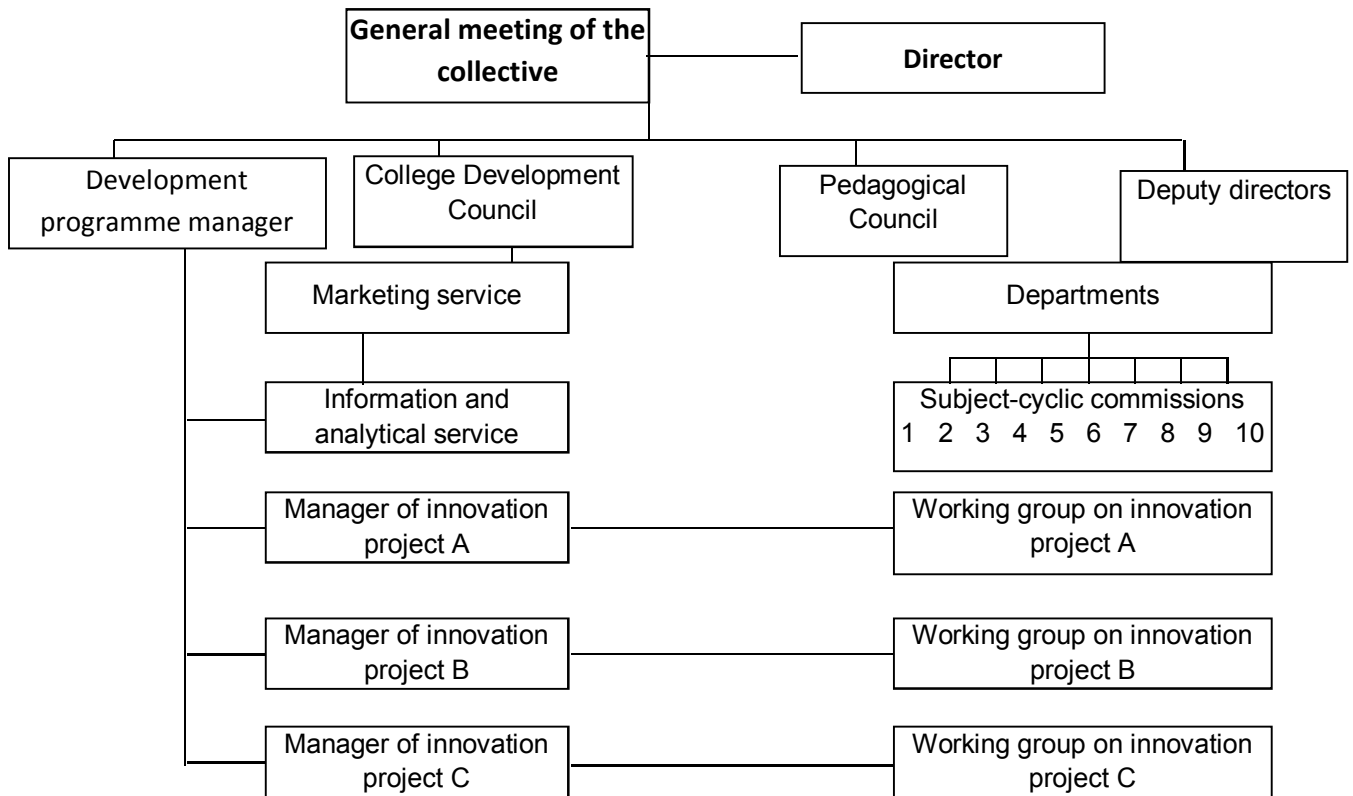


Fig. 1. Matrix administration structure of pedagogical college development

student council, representatives of the Department of Education and Science of the city and region, pro-rector of science of the respective university. The Council defines the mission of pedagogical college and the main directions of development based on the needs assessment team, region and state. It hears and discusses reports of project managers the course of their development or implementation, evaluates the results of work of projects and programs in general. Also it prepares the decision to change the program in accordance with a change of space, produces solutions that require the approval of changes to the program, and approves the annual report of the program director and project directors on the implementation of planned changes.

Almost inevitably when organizational structures change it appears questions: “Who will provide design innovation, and its implementation in the future? Who will provide the scientific and administrative administration of the people?”.

Generally (it is confirmed by the experience described in educational literature), the structure of the institutions introduced a new post, and the title of which can be very diverse, but the essence comes down to innovation administration. In our view, that person’s identity, a set of professional and personal qualities is one

of main factor in the future: if the experiment will take place and whether it will be effective, that is really beneficial for the development of an educational institutions. Thus, the key to the success of innovation activities is determined at the stage of selection of its head, and therefore, this stage should be given serious consideration. Practice shows that in most cases the appointment to this position; guided by its own director, often quite superficial notions of performance and ability to control the person who will lead this area of work. This intuitive approach often leads to negative consequences.

The deputy head of science, who are appointed by head of college, may exercise current administration of the program pedagogical college.

On the development and implementation stage of the program in his competence includes:

- definition of the main objectives for the development of the program as a whole and individual projects;
- selection of project administrators;
- control the progress of the program realization;
- planning and organization of work of the Council of development and conduct of its meetings;
- operational decisions between meetings of the Council;
- organizing of information support project administrators and relevant contractors;
- analysis and resolution of conflicts in the course of the program realization;
- organization of seminars, round tables, conferences, educational hearings, for teachers to improve their professional skills, related to the implementation of innovative projects developed;
- development and implementation of measures to overcome resistance to innovations;
- creation and maintenance of material and moral incentives for participants in innovation;

- making proposals of administrative sanctions to the application by disrupting in projects or programs of guilt of those responsible persons.

Administration of the development and implementation of innovative projects are provided by project directors, teachers or heads of subject-cyclic commissions who are most experienced with a particular direction of the college, are capable of forecasting, innovation and distinguished leadership. We are guided by appropriate professionogram developed by F. Sultanov, who defines professional qualification portrait of innovation director.

Project directors control the progress of working and implementation of the project; make their own decisions if they are not linked with other projects and do not require revision purposes, inform teaching staff about the features of the project, report to the Council on the status of development works relating to the development or implementation of the project. Also they make proposals for adoption by the Council or college administration of decisions related to the project, determine the composition of creative group team, assign responsibilities among team members, and submit proposals on the promotion of team members.

Let's give an abbreviated description of several innovative projects that implement in Stakhanov Pedagogical College.

### **Innovative project "Staff Policy"**

The objectives of project are modernize work with teaching staff on the implementation of the mission and aim of the institution based on the analysis of personnel staff and professional skills of teachers, and in accordance with the objectives outlined normative and conceptual documents of the educational sector

The tasks of project are optimizing of staffing and teaching load, training of teaching staff to organizational change, creating conditions for continuous professional development of teachers and administrators. And the formation of genetic need for creative self-education throughout the active life, improving the culture of reflective teaching staff, the development and introduction of different models of personality interaction between students and teachers.

According to the results of the project "Staff" it provides training the teaching staff to the incomplete implementation of the standard, basic and complete higher education, introduction of new curriculum based on competence-based approach, productive and efficient use of pedagogical knowledge in professional work, the formation of individual style of professional activity, selecting the individual educational and professional route.

### **Innovation Project “Scientific Search”**

The aims of the project are comprehensively promote the professional competence of staff of the college, conducting experimental research work to develop psycho-pedagogical and methodological guidelines for training and education of gifted students, the use of modern textbooks and copyright methodological improvements for the development of students’ abilities.

The task of the project is forming a teaching staff of the college readiness for the introduction of modern educational technology innovation, mastery of methods of scientific inquiry.

The ways of project implementation are diagnosis of professional teaching staff, creating models of methodical work with groups of teachers at various levels, implementation of the pedagogy of cooperation and co-creation on the basis of nature conformity and tolerance.

### **Innovation Project “Spirituality”**

The aim of the project is formation of high spirituality, initiation to the system of universal moral values.

The tasks of the project are an establishment of a system of education free individual in harmony with tolerance and humanistic education, ability to communicate. And also have a means of self-esteem, assertiveness human aesthetic taste, cultural ownership means to protect you against injustice.

The ways of project implementation are working and extensive testing of variable program on the formation of spiritual and moral qualities of the individual, preparation and trainings of formation of spiritual personality traits, dissemination of student cultural events aimed at building a tolerant person.



## **Innovation project “Health”**

The aims of the project are improving physical, mental health, psychological comfort and welfare of students by prioritizing a healthy lifestyle as a major factor in recovery, its preservation and strengthening, approval conscious public attitudes to health, education of the individual, able to support and maintain their health by making positive change in attitude and behavior.

The tasks of the project are creation an integrated system of formation of positive motivation for a healthy lifestyle of students, the use of basic knowledge of the subjects, scientific, empirical knowledge and practical skills in order to create value orientations of young people on healthy lifestyles, implementation of individually oriented method of forming students’ healthy lifestyles in the educational process. Also it is ability to make better administration decisions to preserve and strengthen own health in a variety of situations, including extreme; improve forms and methods of forming the foundations of a healthy lifestyle. The next tasks are formation of students’ negative attitudes to bad habits, increased efficiency mechanisms to overcome dependence on them on the basis of human moral and spiritual values, providing quality training and retraining of personnel able to generate positive motivation of young people to a healthy lifestyle, determining priority of forming positive motivation for healthy lifestyle to work with parents and community, creating scientific information space for preservation and promotion of health of students.

The ways of implementation of this project are study of national standards of the educational materials aimed at building healthy lifestyles, system monitoring of the health of students, teaching staff of the college. The other ways are development and extensive testing programs for variant formation practice healthy living habits, preparation and publication of textbooks, video and audio products, electronic educational materials, etc., dissemination of cultural and sporting actions for young people aimed at promoting healthy lifestyles, culture, health, forming the economic basis for a healthy lifestyle, creating the proper material and technical base.

## **Innovation Project “Society”**

The aim of the project is promoting social inteorization of students, adaptive joining the surrounding society.

The tasks of the project are direction of educational work to overcome negative life orientation, creating favorable conditions for cooperation of teachers, students and parents, formation of students’ conscious discipline.

The ways of implementation of this project are development of social passport college, conducting sociometric studies, involving students in socially useful labor and educational activities.

Introduction a matrix administration structure in Stakhanov pedagogical college caused a change in the planning work. Created “bank” of complex-targeted projects provided their relationship at all stages of development. This ensures inter-cooperation that led to poliproject effect.

This is, firstly, the effect of cooperation was achieved by means of appropriate allocation of resources between target projects, sharing of computer technology, the spread of innovation for individual projects earmarked for the benefit of other projects, accelerating and improving the quality of education and economic training of students, reducing through joint implementation of complex cases time and labor costs.

Secondly, it is provided the effect of typing by applying the results obtained in the implementation of some complex-targeted projects. Decreasing overlap and duplication. Joint development of leaders of their complex-targeted projects to clearly define their goals and objectives and are responsible for their conduct. Herewith every manager makes the task associated with the preparation for the implementation of projects, and in addition, specifically defines the content and timing of internal control.

Thirdly, the effect of allowing coordination helps to prevent loss of the inconsistent performance of interdependent activities of complex-targeted projects. This is achieved by mutual information, coordination and interconnection of performers. As a result of the creation of bank of interrelated complex-full projects

and their implementation using the maximum potential of the college and performed its development. Cause changes in planning causing the introduction of new forms of organization activities of faculty members. First of all, it should be noted conducting educational councils in the form of organizational -activity games, conferences, round table. These councils provide educational inclusion in the decision making process of most teachers who make more effective their implementation. Workshops by working group were implemented for projects and subject-cyclic commissions. Add to this that the analytic activity of administration subject (deputy director, project managers, and teachers) becomes more productive.

The process of change is not possible without the joint efforts as the head of the leader of the project ensures the effectiveness of the educational process through the activities of the team. The team of associates gathered together for a common goal is the most open and flexible group, and therefore more capable to anticipate changes and react to them, and solve problems and to solve tasks in accordance with changing conditions.

It is important to note that during the doing the task, project directors used motivational and stimulating effect on the members of his team avoiding administrative tools that enhances the conscious responsibility of teachers, forming partnerships in the group and create a healthy competitive team.

It is important to note that the performance of tasks, project managers apply motivational and stimulating effect on the members of his team, avoiding administrative levers that promotes conscious responsibility of teachers, the formation of partnerships in the group and a healthy competitive team.

Team members – are teachers, students, parents and employees of other companies interested in the project. They administer the execution of specific project activities and the program as a whole. Team members independently decide on the content of a particular task or event.

Collection and processing of information on the status of implementation of development programs provide special information and analytical service. Composition of the service is determined by the head of the college from among

college administration and teachers that can for analysis and forecasting. Duties of information service determined content of a particular activity. Objective of information and analytical services should focus on analyzing the effectiveness of pedagogical college activity, organizing marketing activities of the university, affiliated with the environment.

Applying a matrix administration structure and involving certain activities of teachers to administration, it is crucial to emphasize that managers in an educational institutions is not only formal leaders, but all team members, as a man – a system that self-developing, which is why every member of the team at the same time there are self-governing. Administration and government are the only process that also lead to the development team, and consequently to human development and personality.

The delegation of administrative authority to faculty, providing management functions require presence of such properties manager: situational, constant awareness of the state of affairs at all levels of management, the ability to make decisions and take responsibility for the common cause in unusual and extreme situations, high creativity, prospects thinking, entrepreneurship, and personal integrity.

Thus, on the evaluation of the teacher as a manager affect:

- Ability, inability to perform administrative functions - to make decisions, to plan joint activities, engage, organize relations team members, monitor their activities;

- Match-mismatch position, embracing - the quality of professional work, the prospect of career development;

- The level of reflective skills – flexibility, mobility thinking, systematic mind.

This growth of requirements for teachers in connection with the expansion of its functions requires focused pedagogical college's staff to new forms of cooperation to implement their own development strategies on a scientific basis.

Introducing the matrix administration structure should be noted that it is built on the principle of double subordination performers. On the one hand, to the immediate supervisor of the functional unit, the other – to the project manager, who

has the necessary authority and is responsible for time, quality and resources. Project director, in turn, interacts with two groups of subordinates: the employees of its functional units and members of the project team who obey him temporarily and for a limited number of questions (and kept their subordinate supervisor units, departments, services). This dual reporting requires new understanding of the interaction of the organization from managers and teachers.

Formation of the matrix structure is accompanied by extensive network of horizontal links, numerous intersections with the vertical hierarchy formed by the interaction with project managers and functional heads of linear units. Therefore, special attention needs to establish relationships between managers, exercising administration departments and managers who control the execution of the project; the allocation of rights and responsibilities under these conditions requires the maintenance of a balance between two organizational alternatives – vertical and horizontal.

Thus it is evident that the main principle of matrix approach to building organizational administration structure is not improving activities of individual structural units and improve their cooperation in order to implement a particular project, an effective solution to the problem in the whole development program of pedagogical college.

Summary of administration practices for the transition to the new organizational administration structure allows to conclude that the matrix administration structure of the development of pedagogical college allows: reduce the number of levels of management, which allows to speed up the time flow of information from administration across functional departments to direct performers – teachers, clearly distinguish the components part of the administration structure , to provide a rapid response to changes in the pedagogical college, and in the environment. Also to provide authority for resolving issues in each case a team of associates who have the most information on these issues and to ensure decentralization of administration to delegate responsibility to a lower structural level, to provide leadership on the basis of cooperation, to create opportunities for

growth, self-actualization and self-development of each teacher. And to build open communication between employees, built on trust and mutual assistance, which made it possible to constructively resolve conflict, engage each instructor to determine objectives and decision-making gives teachers the opportunity to feel involvement in the planning and administration of change; introduce innovative designs of the pedagogical college.

Thus, based matrix administration structure of development of pedagogical college opens a new direction in the development of most active, most dynamic and most program-targeted organizational forms of administration that focus on the rise of the creative initiative of managers and professionals and identify opportunities for significantly improving the effectiveness of an educational institution.

### References

1. **Yelnykova G. V.** Osnovy adaptatyvnog upravleniya [Fundamentals of adaptive management] methodical recommendations. Kharhov. Publishing group "Osnova", 2004. – 128 p.(ukr)

2. **Pikelna V. S.** Upravlinia shkoloyu [Management of School]. Dnepropetrovsk. Alpha, 1998. - 284 p.(ukr)

3. **Konarzhhevskyy U. A.** Menedgment I vnutrishkol'noe upravlenie [Management and intraschool administration] Moscow. Pedagogical Search, 1993. - 224 p. (rus)

4. **Khmil' F. I.** Osnovy menegmentu [Principles of Management] textbook. Kyiv. Akademydav, 2003. - 608 p. (ukr)

Горобець Д. В.

Впровадження матричної структури управління як умова розвитку педагогічного коледжу

У статті порушено проблему розвитку педагогічного коледжу за умов модернізації організаційної структури управління, розкрито сутність матричної структури управління, принципи її побудови, особливості впровадження в педагогічному коледжі, висвітлені основні характеристики інноваційних проектів.

*Ключові слова:* матрична структура управління, інноваційний проект, вертикальні та горизонтальні зв'язки, принципи управління, управління розвитком.

Горобець Д. В.

Внедрение матричной структуры управления как условие развития педагогического колледжа

В статье поднимается проблема развития педагогического колледжа за счет модернизации структуры управления, раскрыта сущность матричной структуры управления, принципы ее построения, особенности внедрения в педагогическом колледже, освещены основные характеристики инновационных проектов.

*Ключевые слова:* матричная структура управления, инновационный проект, вертикальные и горизонтальные связи, принципы управления, управление развитием.

Information about the author

*Danylo Valentynovych Horobets* – Candidate of Pedagogical Sciences, Vice Principal in Educational Work of Stakhanov Pedagogical College of Luhansk Taras Shevchenko National University.

The article was received by the Editorial Office on 03.04.2013

The article was put into print on 26.04.2013