

УДК 37.07:005.7

Вікторія Володимирівна Гавриляк,
аспірантка кафедри державної служби,
адміністрування й управління
Луганського національного
університету імені Тараса Шевченка,
viktoriiagavryliak@gmail.com

ПРАКТИКА ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ КАФЕДРИ ЯК ПОКАЗНИК РІВНЯ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті розглянуто сутність діяльності кафедри вищого навчального закладу з вирішення її організаційних завдань, а також значення цієї діяльності для визначення рівня організаційної культури кафедри. В результаті аналізу положень про кафедру вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації виділено її організаційні завдання. З метою поліпшення процесу унормування цих організаційних завдань розроблено їх класифікації за часом реалізації, за видами роботи кафедри та за видами оцінювання якості їх виконання. У роботі також наведено теоретичне обґрунтування рівнів організаційної культури кафедри відповідно до того, яким чином на ній виконуються організаційні завдання.

Ключові слова: кафедра, організаційна культура, організаційне завдання, організаційний порядок.

Постановка проблеми. Сьогодні система вищої освіти України знаходиться в умовах постійних змін і реформування. Вищі навчальні заклади нашої держави наразі змушені не тільки пристосовуватися до цих змін, але й тримати високу планку якості освіти, яку вони надають, щоб залишатися конкурентоздатними на освітньому ринку. Саме кафедра вишу є його наріжним каменем, на якому будується вся багатобічна діяльність закладу; саме вона є тією ланкою, що безпосередньо здійснює процес підготовки висококваліфікованих фахівців, гармонійно розвинутих особистостей, які зможуть реалізувати свій інтелектуальний та творчий потенціал на користь собі та країні.

Ефективне функціонування кафедри напряму залежить від рівня розвитку її організаційної культури. Організаційна культура є важливим чинником ефективного управління будь-якою організацією, – фінансовою чи освітньою, оскільки виконує такі функції:

1. організаційна культура визначає стандартні шляхи вирішення проблеми;
2. організаційна культура сприяє зниженню невизначеності, коли люди стикаються з новими ситуаціями [1, с. 35-36].

Дійсно, чітка та сильна організаційна культура зменшує рівень недомовок та непорозумінь у колективі, дає уявлення працівникам, що від них очікується, створює безперервність між поколіннями, відданість своїй справі та дозволяє ясно бачити майбутнє організації та своє майбутнє в ній [2, с.5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти організаційної культури розглядалися в дисертаційних дослідженнях О. Алєєвої, Л. Ахмаєвої, М. Богатирьова, Г. Гвоздкової, А. Зігаленко, С. Лукова, О. Ненашевої, Х. Шима, С. Щербіни та ін.

Проблемам становлення й розвитку організаційної культури присвячені роботи І. Ансоффа, Т. Базарова, Р. Блейка, О. Віханського, Т. Діла, К. Камерона, А. Кеннеді, Р. Куїнна, Ж. Маршала, Д. Мутона, Є. Нестеренка, Дж. Ньюстрома, У. Оучі, Т. Пітерса, Т. Соломанідіної, О. Стеклової, Р. Уотермана, Г. Хофстеде, Е. Шейна та ін.

Специфіці структури та функціонування організаційної культури вищих навчальних закладів присвячені роботи Л. Захарова, С. Кусаянагі, О. Томіліна, Н. Макаркина, В. Олсон, О. Смолінської, Л. Спіциної, Т. Темнюк, А. Пошкіне,

Б. Фралінгер, К. Цикалюк та ін.

Що стосується робіт, присвячених організаційній культурі кафедри вищого навчального закладу, її структурі, складовим та критеріям оцінювання ступеню її розвитку, то вони взагалі відсутні.

Формулювання мети статті. Мета статті — обґрунтувати сутність діяльності кафедри з вирішення організаційних завдань як показника рівня її організаційної культури.

Виклад основного матеріалу. У нашому дослідженні ми спираємось на визначення організаційної культури навчального закладу, що наведене автором управлінської концепції «створення умов» Є. М. Хриковим. Вчений вважає сформованість організаційної культури навчального закладу основним показником створення організаційних умов, і трактує він її як «рівень вирішення організаційних завдань, який характеризує наявність та ефективна реалізація розробленої системи норм організаційного порядку» [3, с. 92].

Відтак, для початку необхідно дати визначення поняттю «організаційне завдання» та розібратися з тим, які завдання у роботі кафедри слід вважати організаційними, а які — ні.

Закон України «Про вищу освіту» вказує на те, що метою роботи кафедри є проведення навчально-виховної і методичної діяльності з однієї або кількох споріднених спеціальностей, спеціалізацій чи навчальних дисциплін і здійснення наукової, науково-дослідної та науково-технічної діяльності за певним напрямом [4].

Завдання роботи конкретної кафедри зазвичай повинні міститися у положенні про кафедру, яке складається на основі Конституції України, законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», статуту університету та інших нормативно-правових актів.

Проаналізувавши 32 положення про кафедри вищих навчальних закладів України третього і четвертого рівнів акредитації, ми виділили 25 завдань, що затверджуються в цих положеннях, а саме:

1. фундаментальна та професійна підготовка фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів;
2. організація і забезпечення навчального процесу з дисциплін кафедри;
3. проведення виховної роботи серед студентів;
4. виконання наукових досліджень;
5. участь у підготовці та підвищенні кваліфікації науково-педагогічних кадрів;
6. забезпечення зв'язків із випускниками університету;
7. проведення, відповідно до навчальних планів, усіх форм навчання: навчальних занять (лекційних, практичних, семінарських, лабораторних), консультацій, екзаменів та заліків, керівництва підготовкою контрольних, курсових, бакалаврських та інших робіт, навчання аспірантів і стажерів;
8. розробка робочих програм на основі кваліфікаційних характеристик, навчальних планів і типових програм дисциплін кафедри;
9. безперервне вдосконалення якості викладання;
10. комплексне методичне забезпечення навчальних дисциплін кафедри, підготовка підручників, навчальних посібників;
11. створення, систематичне оновлення та вдосконалення навчально-лабораторної бази, технічних засобів навчання, комп'ютеризація та інформатизація навчального процесу;
12. постійний контроль за якістю навчання студентів по дисциплінах кафедри, аналіз результатів вхідного, проміжного, кінцевого та остаточного контролів;
13. організація та контроль самостійної роботи студентів;
14. організація та керівництво підготовкою дипломних, бакалаврських та інших робіт, усіма видами практик;
15. участь у професійній орієнтації абітурієнтів;
16. організація роботи державних екзаменаційних комісій, участь у підборі членів

та голів ДЕК;

17. підбір, підготовка і підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів;
18. організація і контроль навчання аспірантів, здобувачів, стажерів;
19. вивчення, узагальнення і розповсюдження досвіду роботи кращих викладачів;
20. допомога викладачам-початківцям в оволодінні педагогічною майстерністю;
21. розгляд дисертацій, представлених до захисту членами кафедри або (за дорученням Вченої ради) іншими здобувачами;
22. розширення і зміцнення зв'язків із виробництвом та організаціями з питань: розвитку співробітництва в підготовці фахівців із відповідної спеціальності, виконання науково-дослідних робіт на замовлення за госпугодами та договорами на співробітництво, залучення до педагогічної діяльності провідних виробників і вчених регіону, підвищення кваліфікації спеціалістів галузей народного господарства;
23. участь у інформаційній та науково-дослідній роботі університету: проведення наукових досліджень із найважливіших теоретичних соціально-економічних і науково-технічних проблем за профілем кафедри, проблем педагогіки вищої школи, обговорення завершених науково-дослідних робіт, рекомендування їх до публікації, організація науково-дослідної роботи студентів, залучення їх до наукової роботи кафедри;
24. співробітництво з однопрофільними кафедрами інших ВНЗ України та зарубіжжя в навчальній, навчально-методичній, науково-дослідній роботі, а також співпраця із зарубіжними науково-дослідними установами за профілем кафедри;
25. проведення акредитації та ліцензування нових напрямків підготовки.

Перелік завдань кафедри вищого навчального закладу доволі об'ємний, та постає питання, які з цих завдань можуть бути віднесені до організаційних.

Є. М. Хриков трактує організаційне завдання як локальний бажаний результат управлінської діяльності, досягнення якого вимагає інтеграції зусиль певної групи працівників, та при необхідності, стейкхолдерів навчального закладу [3, с. 92]. Спираючись на це визначення, ми проаналізували завдання кафедри вищого навчального закладу, що представлені вище, і відібрали ті, що відповідають сутності наведеної дефініції.

Нам вдалося виділити такі **організаційні завдання кафедри**:

1. Розподіл навчального навантаження, керівництва курсовими та магістерськими роботами між науково-педагогічними працівниками кафедри.
2. Розподіл основних обов'язків між науково-педагогічними працівниками кафедри.
3. Організація викладання предметів згідно з навчальним планом.
4. Організація практик і стажування студентів.
5. Організація підготовки й систематичного оновлення з використанням сучасних цифрових комп'ютерних технологій методичного забезпечення навчальних дисциплін, написання курсових і магістерських робіт, а також проходження практик.
6. Організація роботи навчально-методичного кабінету кафедри.
7. Організація керівництва науково-дослідною роботою студентів.
8. Організація наукової-дослідної роботи кафедри.
9. Організація роботи аспірантів кафедри.
10. Організація експертизи дисертацій, що надійшли до захисту.
11. Організація підготовки обліково-звітної, навчально-методичної та організаційної документації кафедри.
12. Організація умов для дотримання вимог трудової дисципліни.
13. Організація роботи відповідно до правил охорони праці.
14. Організація підбору викладачів та співробітників кафедри.

15. Організація підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників кафедри.
16. Організація оцінювання та самооцінювання професорсько-викладацького складу та інших працівників кафедри.
17. Організація профорієнтаційної роботи кафедри.
18. Організація співробітництва з відповідними кафедрами навчальних закладів України та зарубіжжя.

Для створення організаційного порядку з метою ефективного виконання цих завдань їх можна класифікувати за певними ознаками: за часом реалізації (довгострокові та короткострокові); за видами роботи кафедри (методична робота, навчальна робота тощо); за видами оцінювання якості виконання організаційного завдання (зовнішнє, внутрішнє оцінювання або самооцінювання) і т. д.

Наприклад, за часом реалізації організаційні завдання кафедри можна класифікувати таким чином:

Термінові організаційні завдання

1. Розподіл навчального навантаження, керівництва курсовими та магістерськими роботами між науково-педагогічними працівниками кафедри.
2. Розподіл основних обов'язків між науково-педагогічними працівниками кафедри.
3. Організація експертизи дисертацій, що надійшли до захисту.
4. Організація підготовки обліково-звітної, навчально-методичної та організаційної документації кафедри.

Річні організаційні завдання

1. Організація викладання предметів згідно з навчальним планом.
2. Організація практик і стажування студентів.
3. Організація підготовки й систематичного оновлення з використанням сучасних цифрових комп'ютерних технологій методичного забезпечення навчальних дисциплін, написання курсових і магістерських робіт, а також проходження практик.
4. Організація роботи навчально-методичного кабінету кафедри.
5. Організація керівництва науково-дослідної роботою студентів.
6. Організація наукової-дослідної роботи кафедри.
7. Організація роботи аспірантів кафедри.
8. Організація підготовки обліково-звітної, навчально-методичної та організаційної документації кафедри.
9. Організація оцінювання та самооцінювання професорсько-викладацького складу та інших працівників кафедри.

Довгострокові (стратегічні) організаційні завдання

1. Організація умов для дотримання вимог трудової дисципліни.
2. Організація роботи відповідно до правил охорони праці.
3. Організація підбору викладачів та співробітників кафедри.
4. Організація підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників кафедри.
5. Організація профорієнтаційної роботи кафедри.
6. Організація співробітництва з відповідними кафедрами навчальних закладів України та зарубіжжя.

Термінові організаційні завдання це завдання, що потребують невідкладного виконання та зазвичай є важливими для забезпечення ефективного функціонування кафедри. Серед таких завдань дуже часто можуть з'являтися так звані ситуативні організаційні завдання, тобто такі, які надходять несподівано, як правило, ззовні, наприклад у листах, наказах або розпорядженнях Кабінету міністрів України, місцевих органів управління освітою тощо.

Річні організаційні завдання потребують виконання протягом усього навчального року. Таким чином, якість їх реалізації можна оцінювати по його завершенню.

Довгострокові (стратегічні) організаційні завдання кафедри це завдання, виконання яких сприяє реалізації довгострокової мети роботи кафедри. Дуже часто такі організаційні завдання безтермінові, тобто потребують постійної роботи над ними, а судити про якість їх виконання можна, оцінюючи проміжні результати та безпосередньо процес їх реалізації.

За видами роботи кафедри організаційні завдання можна класифікувати наступним чином:

Навчально-методична робота кафедри

1. Організація викладання предметів згідно з навчальним планом.
2. Організація практик і стажування студентів.
3. Організація підготовки й систематичного оновлення з використанням сучасних цифрових комп'ютерних технологій методичного забезпечення навчальних дисциплін, написання курсових і магістерських робіт, а також проходження практик.
4. Організація роботи навчально-методичного кабінету кафедри.

Наукова робота кафедри

1. Організація керівництва науково-дослідної роботою студентів.
2. Організація наукової-дослідної роботи кафедри.
3. Організація роботи аспірантів кафедри.
4. Організація експертизи дисертацій, що надійшли до захисту.

Кадрова робота кафедри

1. Організація умов для дотримання вимог трудової дисципліни.
2. Організація роботи відповідно до правил охорони праці.
3. Організація підбору викладачів та співробітників кафедри.
4. Організація підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників кафедри.
5. Організація оцінювання та самооцінювання професорсько-викладацького складу та інших працівників кафедри.

Координаційна робота кафедри

1. Розподіл навчального навантаження, керівництва курсовими та магістерськими роботами між науково-педагогічними працівниками кафедри.
2. Розподіл основних обов'язків між науково-педагогічними працівниками кафедри.
3. Організація підготовки обліково-звітної, навчально-методичної та організаційної документації кафедри.

Маркетингова робота кафедри

1. Організація профорієнтаційної роботи кафедри.
2. Організація співробітництва з відповідними кафедрами навчальних закладів України та зарубіжжя.

Організаційні завдання кафедри вищого навчального закладу також можуть бути поділені відповідно до **видів оцінювання** якості їх виконання. Виконання певних завдань потребує лише самооцінки в межах кафедри; деяких — оцінки на раді факультету або інституту, до якого належить кафедра (внутрішнє оцінювання). Існує і низка організаційних завдань, якість виконання яких розглядатиме Вчена рада університету, або його (університету) відповідні підрозділи, наприклад, навчально-методичний відділ або відділ документообігу.

Зрозуміло, що певні організаційні завдання опиняться в декількох групах, як, наприклад, організація профорієнтаційної роботи кафедри, що потребує оцінювання на всіх рівнях, оскільки її якість зумовлює майбутній контингент, що безпосередньо стосується, як долі університету в цілому, так і кожного окремого викладача, впливаючи на його навантаження і, відповідно, на заробітну плату.

Виходячи з самого визначення сутності організаційної культури, що наведено вище, практика вирішення усіх перелічених організаційних завдань може свідчити про рівень організаційної культури кафедри. Відтак, високий рівень розвитку організаційної культури кафедри вищого навчального закладу характеризується розробленістю норм організаційного порядку, що регулюють діяльність кафедри, а саме: положення про кафедру, посадових інструкції завідувача, викладачів та співробітників кафедри, плану роботи кафедри на навчальний рік, розподілу навчального навантаження та функціональних обов'язків викладачів та співробітників, положення про процедуру розподілення навчального навантаження, положення про функціональні обов'язки викладачів, тощо.

У кафедр із високим рівнем організаційної культури організаційна діяльність, тобто діяльність із вирішення організаційних завдань, відбувається у відповідності до норм організаційного порядку, які, у свою чергу, системно охоплюють організаційні завдання кафедри, відбиваючи їхню мету, зміст, засоби, суб'єкти та результати виконання цих завдань. Такі кафедри також мають розроблену та впроваджену в практику систему аналізу та оцінки організаційної діяльності з чітко визначеними критеріями, суб'єктами та об'єктами оцінювання.

Готовність працівників кафедри до вирішення організаційних завдань також свідчить про високий рівень організаційної культури кафедри. Складовими цієї готовності є обізнаність співробітниками в організаційних завданнях кафедри, усвідомлення необхідності їх вирішення та володіння практичними навичками, що є суттєвими для цього.

Важливим показником, що свідчить про високий рівень організаційної культури кафедри є також налагоджена практика вирішення ситуативних організаційних завдань, що втілюється у наявності певних алгоритмів їх вирішення, які відомі усім співробітникам кафедри, а також, у відсутності труднощів, невдоволення або конфліктів, як наслідку елемента несподіваності при їх появі та призначенні відповідального за їх вирішення.

Середній рівень розвитку організаційної культури кафедри вищого навчального закладу характеризується частковою розробленістю норм організаційного порядку, що регулюють процедуру вирішення організаційних завдань кафедри, або відсутністю системності в охопленні нормами цих завдань. Це також може проявлятися у тому, що ці норми організаційного порядку не достатньо повно відбивають мету, зміст, засоби, суб'єктів та результати виконання цих завдань, або не відбивають якісь із них.

У кафедр із середнім рівнем організаційної культури організаційна діяльність відбувається частково у відповідності до норм організаційного порядку, частково – на основі традицій, що склалися.

На таких кафедрах розроблено систему аналізу та оцінки організаційної діяльності, але критерії її є доволі суб'єктивними, або така оцінка є формальною, тобто такою, що залишається лише на папері та не несе за собою жодних наслідків.

На середній рівень організаційної культури кафедри вказує лише часткова обізнаність співробітниками в організаційних завданнях кафедри, або не усвідомлення необхідності їх вирішення та недостатнє володіння уміннями, що необхідні для цього.

Про середній рівень організаційної культури кафедри свідчить також практика вирішення ситуативних організаційних завдань на основі традицій, що склалися. Вони відомі більшості співробітників кафедри, але через відсутність зафіксованих алгоритмів їх вирішення та відповідальних, вирішення таких завдань може викликати труднощі та, як наслідок, певне невдоволення серед працівників.

Низький рівень розвитку організаційної культури кафедри вищого навчального закладу характеризується нерозробленістю або розробленістю лише декількох норм організаційного порядку, що регулюють діяльність кафедри. Відповідно, на таких кафедрах організаційна діяльність є стихійною, частково на основі традицій. Такі кафедри не мають розробленої та впровадженої в практику системи аналізу та оцінки організаційної діяльності, або вона існує лише на папері.

Про низький рівень організаційної культури кафедри свідчить і те, що її співробітники

не мають, або мають недостатнє, уявлення про організаційні завдання кафедри, не усвідомлюють необхідності їх вирішення та не мають умінь, що необхідні для цього.

Відсутність алгоритмів вирішення ситуативних організаційних завдань також вказує на низький рівень організаційної культури. Наслідком стихійності в їх вирішенні та призначенні відповідальних стає невдоволення та навіть конфлікти в колективі.

Висновки. Отже, відповідно до мети статті, ми обґрунтували сутність діяльності кафедри з вирішення організаційних завдань як показника рівня її організаційної культури. Для цього ми визначили сутність поняття «організаційне завдання», виділили з-поміж усіх завдань кафедри саме ті, що є організаційними. Також ми зробили спробу класифікувати отримані завдання за різними ознаками з метою полегшення їх унормування. У роботі також наведено рівні організаційної культури кафедри вищого навчального закладу відповідно до того, як на ній вирішуються організаційні завдання.

Результати дослідження, що викладені в цій статті, можуть використовуватися для розробки методики оцінювання рівня розвитку організаційної культури кафедри вищого навчального закладу, що включає в себе критерії оцінювання, показники цих критеріїв, рівні та засоби оцінювання. Можливе також їх використання для обґрунтування системи розвитку організаційної культури кафедри.

Список використаних джерел та літератури

1. Организационная культура педагогического коллектива / Ясвин В. // Школьный психолог. – 2009. — № 14. — С. 35-43.
2. Cameron K. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework / K. Cameron, R. Quinn. – San Francisco : Jossey-Bass, 2006. — 242 p.
3. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посібник. Ч. 1. / Є. М. Хриков. — Х. : Компанія СМІТ, 2016. — 354 с.
4. Закон України "Про вищу освіту" №1556-18, із змінами від 19 червня 2016 р. – Режим доступу до закону : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

Викторія Владимировна Гавриляк,
аспірантка кафедри государственной службы,
администрирования и управления
Луганского национального
университета имени Тараса Шевченко,
viktoriiagavryliak@gmail.com

ПРАКТИКА РЕШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗАДАЧ КАФЕДРЫ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ ЕЁ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В статье рассмотрена сущность деятельности кафедры высшего учебного заведения по выполнению организационных задач, а также значение этой деятельности для определения уровня организационной культуры кафедры. В результате анализа положений о деятельности кафедры учебных заведений III-IV уровней аккредитации выделены её организационные задачи. С целью оптимизации процесса нормирования этих организационных задач разработаны их классификации по времени реализации, по видам работы кафедры и по видам оценки качества их выполнения. В работе также приведено теоретическое обоснование уровней организационной культуры кафедры в соответствии с тем, каким образом на кафедре выполняются организационные задачи.

Ключевые слова: кафедра, организационная культура, организационная задача, организационный порядок.

Viktoriia Gavryliak,
postgraduate student at the Department
of State Service, Administration and Management of

THE PRACTICE OF SOLVING ORGANIZATIONAL TASKS OF A DEPARTMENT AS A MARKER OF ITS LEVEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Introduction. *The article considers organizational tasks of a department and the practice of solving them as a marker of this department's organizational culture. The levels of organizational culture are also characterized.*

The purpose of the article is to analyse the effort of a department aimed at solving its organizational tasks as a marker of its organizational culture.

Methods. *The author has used a variety of methods to achieve the purpose of the article, namely the analysis of educational management literature, laws of Ukraine, regulatory documents of a university department; synthesis and ranging.*

Results. *The research has proved that the level of a department's organizational culture largely depends on the ways and procedures of solving organizational tasks. If the tasks are solved in a chaotic way and the procedures of doing this are not normalized or are not implemented, the level of organizational culture of the department is obviously low. On the contrary, solving organizational tasks according to the well-defined standard norms testifies to a high level of the department's organizational culture. The fact that organizational tasks are sporadically solved on the basis of the existing norms suggests the idea that the culture level is medium.*

Originality. *The author of the article has for the first time in educational management given an account of organizational tasks of a department and their classification according to several principles.*

Conclusion. *The results of the research can be implemented for creating a methodology for assessing the level of organizational culture of a department of a higher education institution. It will include criteria of evaluation, their indices, levels and means of evaluation. They can also be used for substantiating a system of developing organizational culture of a department.*

Key words: *department, organizational culture, organizational task, organizational order.*

References

1. Orhanyzatsyonnaya kul'tura pedahohycheskoho kollektiva / Yasvyn V. // Shkol'nyy psykholoh. – 2009. — # 14. — S. 35-43.
2. Cameron K. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework / K. Cameron, R. Quinn. – San Francisco : Jossey-Bass, 2006. — 242 p.
3. Khrykov Ye. M. Upravlinnya navchal'nym zakladom: navch. posibnyk. Ch. 1. / Ye. M. Khrykov. — Kh. : Kompaniya SMIT, 2016. — 354 s.
4. Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu" #1556-18, iz zminamy vid 19 chervnya 2016 r.