
 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-24-29>

 <https://orcid.org/0000-0001-8756-3727>

МОВЧАН Валентина Іванівна

кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри початкової освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

e-mail: valya_movchan_@ukr.net

УДК 378.014.6:005.6/73(045)

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТРУКТУРНОМУ ПІДРОЗДІЛІ ЗВО

Проаналізовано сучасні підходи формування управлінської культури в системі забезпечення якості освітньої діяльності в структурному підрозділі ЗВО.

Стверджено, що в умовах воєнного стану відбуваються суттєві зміни в організації культури управління локальною системою забезпечення якості освіти: переосмислення стратегічних завдань освіти, прийняття управлінських рішень у невизначених умовах, забезпечення безпечного освітнього середовища.

Зазначено, що вирішення проблеми забезпечення якості освітньої діяльності на рівні навчально-наукового інституту (факультету)

досягається міжкафедральним партнерством і командною структурою управління, що дозволяє вчасно реагувати на виклики часу і динамічні запити суспільства.

На основі результатів проведеного аналізу системи управління забезпечення якості освітньої діяльності в структурному підрозділі ЗВО, зокрема навчально-науковому інституті педагогічної освіти, соціальної роботи і мистецтва Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, обґрунтовано низку пропозицій, що стосуються ресурсних, кадрових і методичних компонентів системи управління.

Ключові слова: управлінська культура; якість освітньої діяльності; якість освіти; структурний підрозділ закладу ЗВО; локальна система забезпечення якості; освітній менеджмент; система управління; керівник структурного підрозділу ЗВО; система менеджменту освіти.

Постановка проблеми. Сьогодні, в умовах воєнного стану, перед закладами вищої освіти стоїть першочергове завдання – забезпечити якісну підготовку майбутніх фахівців. Після нищівних втрат людського капіталу і руйнування матеріальної інфраструктури України у війні з росією, відбувається переосмислення стратегічних завдань національної освіти як основи розбудови майбутнього нашої держави. Роль керівника структурного підрозділу закладу вищої освіти, який здатний продукувати ідеї, приймати далекоглядні рішення і реалізовувати їх у нестандартних умовах є ключовою у забезпеченні якості освітнього процесу.

Загальновідомо, що основними детермінантами економічного, соціального і культурного розвитку країни є розроблення стратегії освітньої діяльності, векторами якої виступають ефективні локальні системи забезпечення якості.

Динаміка змін потребує переосмислення і внесення коректив до локальних систем управління якістю з урахуванням фінансових і моральних викликів. Більшого значення набуває формування управлінської культури в системі забезпечення якості освітньої діяльності на принципах академічної доброчесності, національних цінностей і патріотизму.

Крім того, процеси управління в системі забезпечення якості освітньої діяльності на рівні структурного підрозділу ЗВО потребують менеджера, який здатний формувати результативну команду, гарантувати й забезпечувати якість.

Проблеми управління системою забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти України, зокрема їх структурних підрозділів висвітлено в працях В. Бугрова, Т. Десятова, М. Кондрашова, Т. Фінікова, В. Терещука, Ю. Тимошенка та ін.

Водночас проблема формування управлінської культури в системі забезпечення якості освітньої діяльності в структурному підрозділі ЗВО є актуальною і потребує подальшого дослідження.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні сучасних підходів формування управлінської культури в структурному підрозділі закладу вищої освіти.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети застосовано теоретичні методи загальнонаукового інструментарію: аналіз (для визначення наукових підходів щодо формування управлінської культури),

синтез (визначено особливості формування культури управління в системі забезпечення якості освітньої діяльності в структурному підрозділі ЗВО), узагальнення (розроблено рекомендації і пропозиції щодо вдосконалення культури управління якістю освітньої діяльності в структурному підрозділі ЗВО).

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі заклади вищої освіти є центральною ланкою, що відповідають за розроблення і функціонування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності й якості освіти як результату [1].

У контексті порушеної проблеми варто апелювати до з'ясування природи поняття «освітній менеджмент» як одного із видів менеджменту. На думку Т. Десятова – «це теорія управління в закладі освіти, система управління діяльністю освітньої установи» [2]. Вчений вважає, що управління є «діяльністю над діяльністю», тобто мета діяльністю. Тому управляти освітою має спеціаліст у галузі освітнього менеджменту, який спроможний об'єднати адміністративні та економічні виклики із педагогічними ідеалами та вимогами часу. Т. Десятов наголошує, що «менеджер освітньої установи зобов'язаний бути не лише педагогом і організатором, а й юристом, економістом, маркетологом. Підвищенню якості освітніх процесів і результативності освітньої діяльності сприяють види управлінської діяльності, що допомагають швидко досягати цілей, реагувати на зовнішні впливи і ефективно використовувати власні ресурси:

- управління знаннями, завдання якого – акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення й поширення наявної інформації і досвіду, створення інтерактивного навчального оточення, де люди постійно діляться тим, що вони знають, і використовують усі умови для засвоєння нових знань;

- управління бізнес-процесами, що полягає в ефективній реакції освіти на затребуваність зовнішнього і внутрішнього середовища;

- інноваційний менеджмент, заснований на обліку глибокої взаємозалежності й взаємопов'язаності суб'єктів і об'єктів інноваційної діяльності та передбачає формування інноваційної управлінської культури;

- реалізація концепції проактивного управління, де головною ідеєю виступає випереджаюче управління, що базується на прогнозуванні ситуації й виявленні тенденцій розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища» [Там само, с. 42–43].

Реальне утвердження автономії ЗВО в кадровому, фінансовому, академічному та інших аспектах відкриває можливості розвитку вітчизняної вищої освіти. Однак, на думку Т. Фінікова, неможливо досягти позитивних змін «без ефективної самооргані-

зації академічного співтовариства та формування нового етосу й корпоративної культури» [3, с. 168].

За таких умов побудова локальних систем управління якістю у кожному закладі вищої освіти України є вимогою часу. Це дозволить «гарантувати належну якість освітніх послуг, побудувати гнучку систему реагування на запити суспільства, національного і міжнародного ринків праці, сприяти формуванню критично мислячої та соціально активної особистості» [там само].

Ю. Тимошенко та Т. Десятов наголошують, що «ефективність (результативність) впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності й вищої освіти залежить щонайменше від трьох наріжних чинників.

По-перше, від урахування і вибудовування системних взаємозв'язків цієї складової частини з усіма іншими компонентами системи менеджменту якості.

По-друге, від гармонізації управління внутрішньою системою забезпечення якості з іншими управлінськими процесами і видами управління: стратегічним менеджментом, тактико-оперативним менеджментом, управління змінами і ризиками, стейкхолдер-менеджментом, інформаційним менеджментом, управління зв'язками з громадськістю, менеджмент знань тощо.

По-третє, від ступеня розвитку в освітній організації культури управління загалом і культури управління зокрема» [4, с. 55].

В умовах конкурентного середовища змінюється культура управління на рівні структурного підрозділу ЗВО (навчально-наукового інституту, факультету) із врахуванням локальних особливостей організації освітньої діяльності. Вирішення проблеми забезпечення якості освітньої діяльності на рівні навчально-наукового інституту (факультету) досягається міжкафедральним партнерством і командною структурою управління, що дозволяє вчасно реагувати на виклики часу і динамічні запити суспільства.

Культура управління на рівні структурного підрозділу ЗВО насамперед спрямована на головну мету закладу – забезпечення якості освіти. Тому керівництво на рівні структурного підрозділу, на нашу думку, має базуватися на засадах постійного вдосконалення освітнього процесу. Ключову роль у цьому відіграє лідерство і командна робота як на рівні науково-педагогічних працівників, так і на рівні здобувачів освіти. Усвідомлення усіма учасниками освітнього процесу мети і цілей закладу змінює ставлення до виконання професійних обов'язків.

На думку О. Горбаня культура управління якістю в освіті складаються з двох взаємопов'язаних процесів: постійного вдос-

коналення освітнього процесу і оволодіння комплексом ефективних практичних дій спрямованих на вдосконалення якості освіти [6].

Система управління забезпечення якості освітньої діяльності в навчально-науковому інституті (факультеті) охоплює два рівні: рівень інституту й рівень кафедри.

Варто зауважити, що формування культури управління якістю освіти на рівні структурного підрозділу ЗВО відбувається в динаміці розвитку культури управління основними напрямками діяльності: освітньою, виховною, інноваційною, науково-дослідницькою і соціокультурною.

Розглянемо структуру управління якістю освітньої діяльності на прикладі навчально-наукового інституту педагогічної освіти, соціальної роботи і мистецтва Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, що охоплює два рівні: рівень інституту і рівень кафедри як базових структурних підрозділів (рис. 1.).



Рис. 1. Структура локальної системи управління забезпечення якості навчально-наукового інституту педагогічної освіти, соціальної роботи і мистецтва

У цілому локальна система управління забезпечення якості освітньої діяльності в навчально-науковому інституті педагогічної освіти, соціальної роботи і мистецтва Черкаського національного університету становить оптимальну структуру, в основі якої функціонує колегіальний орган – Рада з якості інституту. Керівництво Ради з якості здійснює директор інституту, який відповідальний за впровадження, реалізацію і удосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності.

Створена в інституті локальна система забезпечення якості освітнього процесу спрямована на підвищення мотивації здобувачів освіти, розвиток культури надання освітніх послуг, застосування інноваційних форм навчально-методичної роботи з урахуванням новітніх освітніх технологій, активну реалізацію студентоцентрованого навчання.

Особлива увага в цьому підрозділі спрямована на: створення і розвиток іннова-

ційного освітнього середовища; організацію і реалізацію процесів інформатизації освітньої діяльності; моніторинг і контроль виконання завдань із забезпечення якості освітньої діяльності; розвиток творчих здібностей здобувачів освіти і викладачів; формуванню корпоративної культури та академічної доброчесності всіх учасників освітнього процесу.

Вищевикладене дає підстави стверджувати, що управління системою забезпечення якості освітньої діяльності на рівні інституту є системним і цілеспрямованим. Однак, на нашу думку, для поліпшення культури управління якістю у структурному підрозділі ЗВО є потреба обґрунтувати низку практичних пропозицій і рекомендацій.

Запропоновані пропозиції щодо вдосконалення культури управління стосуються передусім організаційних, кадрових, ресурсних і методичних компонентів внутрішнього управління якістю.

1. З метою оцінки потенціалу роботи кафедр і стимулювання їхнього рівня підвищення якості освітньої діяльності розробити на основі системи інтегральних показників та їх критеріїв «Методику визначення рейтингу кафедр».

2. Оскільки викладацький склад відіграє одну із провідних ролей забезпечення умов організації якісного освітнього процесу, слід проводити періодичне опитування і анкетування викладачів з метою визначення їх поглядів, ідей і пропозицій щодо покращення освітньої діяльності та вивчення їх особистих потреб і реальних проблем. В умовах воєнного стану індивідуальний підхід має бути до всіх учасників освітнього процесу.

3. Запровадити постійний зворотній зв'язок керівництва інституту з викладачами і студентами задля підтримання комфортного психологічного клімату, формування лояльності співробітників інституту.

4. Мотивувати креативність та ініціативність співробітників щодо продукування цікавих.

5. Формувати готовність у працівників і студентів прийняття на себе обов'язків щодо забезпечення якості.

6. Удосконалити процедури мобільності студентів і викладачів, що передбачає :

- гнучкість освітніх програм;
- розробку механізмів визнання навчальних досягнень студентів здобутих у формальній, неформальній та інформальній освіті;
- визначення правила навчання в асинхронному режимі;
- уможливлення зарахування практичної частини освітніх компонентів для студентів, які навчаються за індивідуальним графіком і поєднують навчання з працевлаштуванням за фахом.

7. З метою швидкого і гнучкого реагування на потреби та запити здобувачів освіти, слід розширити каталог пропонованих викладачами інституту курсів дисциплін вільного вибору студентів, які формують гнучкі навички (Soft skills).

8. Розробити внутрішні стандарти якості викладання для моніторингу і об'єктивного оцінювання результативності педагогічної діяльності науково-педагогічних працівників. На нашу думку, до рейтингового оцінювання якості викладання мають входити такі показники як-от: професійна компетентність, педагогічна майстерність, якість розробленого навчально-методичного забезпечення, врахування результатів анкетування щодо оцінювання діяльності викладача студентами, а також додатки результати оцінювання викладача стейкхолдерами.

9. Наповнити реальним змістом інститут тьюторства та організувати роботу тьюторів щодо постійного супроводу студентів, зокрема щодо формування індивідуальної траєкторії навчання із урахуванням їх професійних потреб та індивідуальних інтересів, уподобань, очікувань.

10. Проводити заходи щодо поліпшення педагогічної майстерності професорсько-викладацького складу для забезпечення емоційної складової процесу пізнання і розвитку творчого стилю професійної діяльності. Сучасний викладач окрім трансляції знань має демонструвати відкритість до нових ідей, постійного саморозвитку.

11. Поліпшити систему співпраці із закладами загальної середньої освіти, закладами фахової перед вищої освіти для інформування, консультування, аналізу тенденцій і вподобань старшокласниками і випускниками коледжів щодо їх професійного самовизначення. Головна мета такої співпраці – це представлення освітніх програм ННІ, який готує кваліфікованих конкурентоспроможних фахівців і пошук найбільш підготовлених і мотивованих вступників до інституту.

12. Налагодити і підтримувати постійні комунікації із випускниками інституту для аналізу тенденцій працевлаштування фахівців, залучення їх до моніторингу освітніх програм, оцінки діяльності викладачів і профорієнтаційної роботи.

І хоча наше дослідження присвячено проблемі формування культури управління локальною системою забезпечення якості освітньої діяльності в структурному підрозділі ЗВО, а запропоновані рекомендації і пропозиції апелюють переважно до менеджменту навчально-наукового інституту педагогічної освіти, соціальної роботи і мистецтва Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, однак вони можуть, на нашу думку, впроваджені в інших структурних підрозділах

цього університету, а також інших закладах вищої освіти.

Формування управлінської культури в системі забезпечення якості освітньої діяльності на рівні навчально-наукового інституту (факультету) – це передусім зацікавленість кожного учасника освітнього процесу в позитивній динаміці поліпшення якості.

Висновки й перспективи подальших розвідок. Управлінська культура формується на основі професіоналізму керівника структурного підрозділу ЗВО, оптимальній структурі управління, інноваційної активності науково-педагогічних працівників, відповідальності за результати навчання здобувачів освіти та інших стейкхолдерів.

Специфіка організації управління системою забезпечення якості в структурному підрозділі ЗВО в умовах динамічних змін передбачає врахування освітніх, інноваційних, фінансово-економічних і соціокультурних процесів. Культура управління в структурному підрозділі ЗВО охоплює всі напрями діяльності: навчальну, виховну, науково-дослідницьку, інноваційну, соціокультурну та іміджеву. Предметом подальших досліджень можуть бути: аналіз досвіду управлінської культури європейських закладів освіти; принципи системи забезпечення якості освітньої діяльності в структурному підрозділі ЗВО.

Список бібліографічних посилань

1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.
2. Десятов Т.М. Професіоналізація управління якістю. Підготовка фахівців у сфері освіти та освітнього менеджменту: європейський вимір. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Черкаси, 29–30 березня 2018 року. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А. 2018. С. 42–44.
3. Фініков Т.В. Принципи і характер сучасної вищої освіти. Локальні системи управління якістю: світовий досвід та українські практики побудови / за ред. Т.В. Фінікова, В.І. Терещука. Київ: Таксон, 2018. С. 49–71.
4. Десятов Т.М., Тимошенко Ю.В. Особливості упровадження внутрішньої системи забезпечення якості як складової частини управління якістю вищої освіти (термінологічні і методологічні зауваги до проблеми). *Теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності*: матеріали V Всеукраїнської конференції (12–13 вересня 2019 року, м. Херсон) / за ред. Кузьменка В.В., Слюсаренко Н.В.: у II ч. Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2019. Ч. I. С. 54–56.
5. Десятов Т.М. Стратегія розвитку закладу вищої освіти в умовах політико-економічних і соціальних змін. *Вісник Черкаського національного універси-*

тету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки», 2022. № 1. С. 5–10.

6. Горбань О. Управління знаннями як основа якості вищої освіти. *Освітологічний дискурс*, 2021. №2(33). URL: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/848/645>.
7. Методичні рекомендації щодо побудови інституційної структури внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у закладах вищої освіти: проект. *Erasmus+* URL: <https://khdafk.kh.ua/wp-content/uploads/2021/05/Методичні-рекомендації-щодо-побудови-інституційної-структури-внутрішньої-системи-забезпечення-якості-освітньої-діяльності.pdf>.
8. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions. In M. Seto, P.J. Well (Eds.). Bucharest: UNESCO-CEPES, 2007. P. 71–73. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134621>.

References

1. Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032: approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022 No. 286. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> [in Ukr].
2. Desyatov, T. (2018). Professionalization of quality management. *Training of specialists in the field of education and educational management: the European dimension*. Materials of the International Scientific and Practical Conference. Cherkasy, March 29-30, 2018. Cherkasy: Publisher Chabanenko Yu.A. (PP. 42–44) [in Ukr].
3. Finikov, T.V., Tereshchuk, V.I. (eds.). (2018). Principles and nature of modern higher education. *Local quality management systems: world experience and Ukrainian practices of building*. Kyiv: Taxon (pp. 49–71) [in Ukr].
4. Desyatov, T., Tymoshenko, Y. (2019). Peculiarities of the implementation of the internal quality assurance system as a component of higher education quality management (terminological and methodological notes on the problem). In Kuzmenko, V.V., Slyusarenko, N.V. *Theoretical and methodological foundations of the development of education and management activity: materials of the 5th All-Ukrainian conference* (September 12–13, 2019, Kherson). In II Vol. Kherson: Kherson Academy of Continuous Education, Vol. I. (PP. 54–56) [in Ukr].
5. Desyatov, T.M. (2022). The strategy of the development of the institution of higher education in the conditions of political, economic and social changes. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series Pedagogical Sciences*, 1: 5–10 [in Ukr].
6. Horban, O. (2021). Knowledge management as the basis of quality of higher education. *Educological Discourse*, 33(2): 45–59. Doi: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.2.4> [in Ukr].
7. Methodological recommendations for building the institutional structure of the internal system of ensuring the quality of educational activities and the quality of higher education in higher education institutions: project. *Erasmus+* Retrieved from <https://khdafk.kh.ua/wp-content/uploads/2021/05/Методичні-рекомендації-щодо-побудови-інституційної-структури-внутрішньої-системи-забезпечення-якості-освітньої-діяльності.pdf> [in Ukr].
8. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions. In M. Seto, P.J. Well (Eds.). Bucharest: UNESCO-CEPES, 2007. P. 71–73. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134621>.

MOVCHAN Valentyna

PhD in Pedagogy, Associate Professor of of Primary Education Department
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

FORMATION OF ADMINISTRATIVE CULTURE IN THE QUALITY ASSURANCE SYSTEM OF EDUCATION IN THE STRUCTURAL DEPARTMENT OF THE HIGHER SCHOOL

Summary. The article analyzes analyses modern approaches to the formation of management culture in the system of ensuring the quality of educational activities in

the structural department of higher education institutions. In the conditions of martial law, there are significant changes in the organization of the management culture of

the local system of ensuring the quality of education: rethinking the strategic tasks of education, making management decisions in uncertain conditions, ensuring a safe educational environment. It is noted that the solution to the problem of ensuring the quality of educational activities at the level of an educational and scientific institute (faculty) is achieved by an interdepartmental partnership and a team structure of management that allows timely response to the challenges of time and dynamic requests of society. Some proposals related to the resource, personnel and methodical components of the management system were substantiated based on the results of the analysis of the management system for ensuring the quality of educational activities in the structural depart-

ment of higher educational institutions, in particular the Educational and Scientific Institute of Pedagogical Education, Social Work and Art of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University.

Keywords: *management culture; quality of educational activity; quality of education; structural department of higher education institution; local system of quality assurance; educational management; management system; head of structural department of higher education institution; education management system.*

Одержано редакцією 15.11.2022
Прийнято до публікації 05.12.2022