

Андриенко А. В., Калачикова О. Н.

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск, Россия

Разработка модели компетенций преподавателей вуза для задач управления персоналом

Ключевые слова: управление персоналом, модель компетенций, виды деятельности преподавателей, оценка персонала, качество деятельности педагогических работников.

Статья относится к категории кейса. Цель статьи — представить опыт российского вуза в области разработки инструментов оценки результативности деятельности персонала на примере преподавателей университета. В качестве такого инструмента может выступать модель компетенций, которая обеспечивает развитие ключевого персонала вуза.

Методологической основой исследования является компетентностный и системный подходы к управленческим вопросам в высшей школе. Методология организации эксперимента основана на использовании методов качественного исследования, включая такие методы, как: феноменологическое описание и реконструкция прецедентов профессионального опыта, метод фокус-групп, метод кейс-стади.

Практическая значимость исследования проявляется в разработке рекомендаций по использованию модели компетенций преподавателей при проведении кадровых конкурсов, организации аттестации, для разработки системы стимулирования и введения эффективных контрактов.

Области использования модели компетенций преподавателей в вузах заключается не только в оценке результативности деятельности, но и в проектировании форм управленческой поддержки по разным направлениям стратегического развития образовательной организации, возможности на основании сложившегося профиля деятельности строить карьеру преподавателей в университете (не только преподавательскую).

Результаты и материалы исследования легли в основу нормирования труда преподавателей университета, оценки результативности деятельности и системы стимулирования деятельности педагогических работников вуза.

Сделанные по итогам исследования предложения могут быть использованы в построении профиля деятельности структурных подразделений университета или в системе рейтинговой оценки деятельности персонала.

Вклад проведенного исследования в теорию и практику университетского управления заключается в создании инструмента эффективной оценки уровня сформированности компетенций педагогических работников в вузе.

Статья представляет интерес для практиков управления персоналом в вузе и исследователей в области компетентностного подхода.

Концептуальные основания разработки модели компетенций

Качество деятельности академического персонала университета, безусловно, является основой качества образования и конкурентоспособности университета в глобальном образовательном пространстве. Поиск оптимальных условий, обеспечивающих релевантность компетенций преподавательского состава результатам образования студентов, является приоритетной задачей управления университетом. Данная проблематика существенно усиливается в университетах классического и исследовательского типа, где предложение обра-

зовательных программ охватывает широкий спектр направлений и специальностей, а также решение задач развития исследовательских компетенций обучающихся.

Вопрос о том, должна ли измениться профессиональная деятельность преподавателей в связи с тем, что университет переживает существенные изменения, вроде бы звучит риторически. В университете идут активные преобразования, намеченные программой повышения конкурентоспособности и вхождения Томского государственного университета (ТГУ) в число ведущих университетов мира. Множество проектов и программ обеспечивают движение к намеченным целям, но, пожалуй, самой важной и при этом внешне практически неза-

Андриенко Алена Васильевна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием Национального исследовательского Томского государственного университета; +7 (3822) 52-96-79; alena_and@mail.ru.

Калачикова Ольга Николаевна — кандидат педагогических наук, доцент, директор Центра развития качества образования Национального исследовательского Томского государственного университета; +7 (3822) 52-96-79; olga_kalach@mail.ru.

метной является работа по изменению профессиональной деятельности педагогических работников нашего университета.

В новых условиях, когда акцент управления академическим персоналом перенесен с формального соответствия квалификационным и отраслевым требованиям на результативность и эффективность деятельности, в российских университетах складывается практика новой HR-политики и оценки компетенций научно-педагогических кадров. Результаты исследования в этой области публикуют многие вузы, например, Томский политехнический университет и Владивостокский государственный университет экономики и сервиса [1, 2, 4].

Организационные изменения, внедрение новых механизмов оценки и стимулирования деятельности персонала дают основания для осмысления и постановки задач на изменение и совершенствование преподавателями своей профессиональной деятельности. Для использования потенциала каждого преподавателя, обеспечения объективного оценивания и аттестации, планирования направлений развития компетенций педагогических работников на кафедре управления образованием при поддержке Управления развития персонала осуществляется разработка модели компетенций педагогических работников ТГУ. В группу разработчиков модели входили — О. Н. Калачикова, А. В. Андриенко, Т. В. Климова, Д. Н. Соколов, Л. А. Кудашкина, В. В. Мацута. Модель должна стать инструментом для анализа и оценки профессионализма сотрудников университета, обеспечения возможности видеть качественные характеристики и области изменений в деятельности преподавателей, обнаружения уникальных характеристик их деятельности в ТГУ.

При проектировании модели мы определились с содержанием понятий «компетенция» и «модель компетенций» [3]. В качестве рабочих определений приняли следующие: «компетенция — способность применить знания, умения и навыки в привычной или изменяющейся ситуации», а «модель компетенций» — это форма системного и результативного описания профессионально-педагогической сферы преподавателя, определяющая готовность к определенному уровню профессиональной деятельности. Мы не склонны придерживаться мнения о том, что компетенция — это показатель, описанный в терминах наблюдаемого поведения и объединяющий знания, навыки и установки человека относительно конкретного вида деятельности.

Модель компетенций — это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам университета для решения различных стратегических задач, стоящих сегодня перед национальным исследовательским университетом 21 века. Использование модели компетенций помогает построить систем-

ную работу с персоналом, учитывая традиции нашего университета и его богатую историю.

На сегодняшний день для разработки модели уже проведена аналитическая работа. Через проведение ряда экспертных обсуждений, в которых приняло участие более 200 преподавателей разных факультетов, были выделены виды результирующих работ. Это обсуждение показало, что в работе преподавателя много направлений. Результативность выполнения работы зависит и от компетенции преподавателя, но также от организационно-управленческих условий, таких как планирование и распределение учебной нагрузки. Чтобы оценить влияние организационно-управленческих факторов, мы провели анализ индивидуальных планов работы преподавателей ТГУ. Нами были выделены виды работ, по которым преподаватель и руководитель структурного подразделения планируют и оценивают результативность своей деятельности. Отметим, что в ходе исследования выявились такие виды работ, результативность которых имеет опосредованный характер. На выполнение этих работ преподаватель расходует свое время, однако результат этой работы не всегда измеряется в виде продукта. Например — многие преподаватели активно участвуют в экспертной работе, осуществляют экспертизу и консалтинг для государственных и частных предприятий и организаций, являются членами общественных организаций, советов, жюри и т. п. Этот вид работы, на первый взгляд, не имеет отношения к профессионально-педагогической результативности, он не прописан в производственном поручении, но оказывает влияние и на достижение научных результатов, и на образовательные результаты. Многие участники наших обсуждений именовали эти виды работы как «репутационные», то есть направленные на формирование репутационных связей, новых контактов и сотрудничества с внешними партнерами. Обозначив основные виды работ и результатов, мы провели анализ распределения часовой нагрузки, отведенной на выполнение тех или иных работ, и определили коэффициенты для каждого направления. Максимальный повышающий коэффициент был присвоен научно-исследовательской деятельности, так как на ее осуществление в трудовом соглашении пока определяется меньшее количество времени, однако вес и значимость показателей результативности по этому направлению очень высоки.

При создании модели нам было необходимо определить принцип градации уровней профессионализма, который бы отражал качественное отличие компетенции по каждому направлению деятельности. На этом этапе нами был проведен анализ теоретической литературы и опыта использования модели компетенций в университетах мирового уровня были выработаны основания для выделения уровней

компетенции [2, 3]. Существенный вклад в разработку оценки качества деятельности преподавателя в вузе внесли такие ученые, как Г. А. Бордовский, Н. В. Бордовская, Е. Ю. Васильева, В. П. Мизинцев, Е. В. Титова, С. Ю. Трапицын, В. Н. Новаков, В. Н. Нуждин и др.

В нашей модели выделено три уровня сформированности компетенций преподавателя: функциональный, профессиональный, экспертный. Опираясь на работы Н. Лумана, Ж. Лиотара, Ю. Хабермаса, а также на разработки ученых ТГУ в области образования и коммуникации Г. Н. Прокументовой, Г. И. Петровой, В. Е. Клочко, В. И. Кабрина, мы рассматривали деятельность преподавателей и образовательную и совместную деятельность преподавателей, обучающихся, научного сообщества. Качественная характеристика каждого уровня определялась нами через способность и готовность использовать коммуникацию для создания и передачи научных знаний. Первый уровень: способность транслировать, воспроизводить знание и виды деятельности. Второй уровень: способность обеспечить трансформацию (придание новой формы) знания и деятельности в соответствии с возможностями и потребностями других участников коммуникации (обучающихся, внешней среды и др.). Третий уровень: способность организовать продуктивную коммуникацию по созданию нового знания, участвовать в генерировании нового знания. Все уровни дополняют друг друга и реализуются через выбор преподавателем собственной позиции как участника коммуникации.

Очень важно, что модель позволяет осуществлять оценку субъективно, анализируя и самостоятельно оценивая свой уровень компетенции. Эта оценка должна находить подтверждение в объективных и измеримых показателях или складываться при помощи внешней экспертной оценки и показателей результативности деятельности преподавателей, например, собранной в базе Результативности научной деятельности (РНД) нашего университета.

На основе результатов апробации модели компетенций участники рабочей группы предложили расширить виды деятельности, по которым проходит планирование и выполнение своих профессиональных обязанностей. Данные виды деятельности уже включены в нормы времени, по которым ведется расчет нагрузки для научно-педагогических работников нашего университета. В следующем учебном году такие виды деятельности, как «репутационная» и «проектная», будут включены в индивидуальный план деятельности преподавателей, который можно заполнять в интерактивном режиме посредством Личного кабинета сотрудника ТГУ.

Модель компетенций позволяет организовать деятельность в университете по поиску, подбору, оценке, обучению, адаптации, развитию и стимулирова-

нию сотрудников. Модель компетенций — это также эффективный инструмент для управления корпоративной культурой университета, выявления высокопотенциальных сотрудников, с целью формирования кадрового резерва. Модель компетенций, как бы тщательно она ни была проработана, не является волшебным средством, это для нас не дань моде. Современное образование, как сложная социальная система, слабоформализуема и содержит большую неопределенность, связанную, например, с невозможностью полностью учитывать реакцию окружающей действительности на общеуниверситетские изменения.

На основе проведенного форсайт-анализа, работы фокус-групп и интервьюирования руководителей структурных подразделений университета была создана рабочая модель компетенций для педагогических работников. Сегодня мы имеем уникальную возможность в нашем университете проводить диагностику не только профиля компетенций должностей педагогических работников, т. е. выходить на индивидуальное сопровождение по развитию персонала, но и, что самое важное, планировать профили деятельности целых структурных подразделений, например, факультетов или кафедр.

Разработка модели компетенций включала два этапа — построение эмпирической модели и выявление на ее основе потенциала и проблем сложившегося профиля компетенций педагогических работников ТГУ. Эмпирическая модель компетенций проявила доминирование преподавательской деятельности ПР, что отражает:

- сложившуюся в ТГУ образовательную политику, в частности: преобладание программ подготовки бакалавров над программами подготовки магистров и аспирантов, стратегия привлечения абитуриентов на программы бакалавриата, увеличение доли внебюджетных студентов за счет предложения образовательных программ бакалавриата;
- сложившуюся кадровую политику, которая строится на создании и использовании баланса принципов найма, оценки и стимулирования педагогических работников.

Апробация модели компетенций ПР показала наличие в ТГУ группы персонала, имеющей широкий профиль компетенций и ориентированной на совмещение в деятельности научной и преподавательской работы. Это, с одной стороны, является позитивным фактором, позволяющим обеспечивать приемлемый (средний) уровень как научных, так и образовательных результатов, с другой стороны — апробация модели компетенций определила направления разработки системы оценки результативности, направленной на создание условий для разработки критериев эффективного контракта. Что позволит приступить к формированию групп персонала разной степени результативности и сформиро-

ет резервы для повышения эффективности использования человеческих ресурсов организации за счет усиления внутренней и внешней конкуренции.

Профиль должности педагогических работников университета

Руководствуясь аналитическими обобщениями экспертов фокус-групп и интервью, анализом индивидуальных планов работы педагогических работников университета, а также Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, мы описали профили должностей преподавателей. Профили описаны в той степени подробности и содержат эталонную информацию по результативности деятельности преподавателя, которая позволяет отражать требования, обеспечивающие выполнение работником своих обязанностей с требуемым качеством и в необходимые сроки.

Профиль включает в себя следующую информацию:

- виды деятельности преподавателей университета (учебная, учебно-методическая, научно-исследовательская, репутационная, проектная, организационная);
- функциональные обязанности должности;
- уровень выполнения должностных обязанностей (функциональный, профессиональный, экспертный);
- коэффициенты приоритетности видов деятельности.

В первую очередь цель профиля должности педагогических работников — это формирование стандарта должности. Эталон нужен для того, чтобы определять меру соответствия работника или кандидата требованиям должности в вузе на настоящий период развития или под стратегические задачи развития университета. Благодаря уровням определяется минимальный порог соответствия, который позволяет оценить результативность деятельности педагогического работника или рассматривать кандидата как перспективного работника на должность, что позволяет выстроить правильную программу развития работника, включая систему повышения квалификации. Работник может самостоятельно провести фронтальную оценку своих должностных обязанностей посредством «Личного кабинета сотрудника». А может проводить самооценку и посредством заполнения табличной формы, где каждому проявленному виду деятельности работник присваивает значение от единицы до трех (согласно уровню). Если та или иная деятельность не проявляется в должностных обязанностях работника в настоящее время, то она не оценивается (см. табл. 1). Вы-

числяется общей балл по модели. В расчет берутся все значения по видам деятельности, которые суммируются и умножаются на соответствующий коэффициент приоритетности.

В результате апробации модели компетенций преподавателей в ТГУ были определены интервалы значений по основным должностям педагогических работников (ПР) в университете и уровни сформированности их компетенций: для должности ассистент до 3,0 (функциональный уровень сформированности компетенций); для должности ст. преподаватель от 3,1 до 3,7 (функционально-профессиональный уровень сформированности компетенций); для должности доцент от 3,8 до 6,9 (профессиональный уровень сформированности компетенций); для должности профессор от 7,0 до 9,0 (экспертный уровень сформированности компетенций). Значения коэффициентов приоритетности видов деятельности академического персонала могут устанавливаться ежегодно в зависимости от задач, стоящих перед университетом и определяющих стратегию его развития.

Для наглядности представим графически показатели деятельности доцента по модели компетенции в 2014–2015 уч. году (см. рис. 1).



Рис. 1. Профиль деятельности доцента каф. управления образованием ТГУ:

— — — необходимый профиль; — — — реальный профиль

У данного работника мы видим, что уровень сформированности компетенций по учебной деятельности выше максимального, показатель деятельности по учебно-методической работе соответствует необходимому уровню, а по остальным четырем показателям деятельности доцента: репутационная, проектная, организационная, научно-исследовательская значения недостаточно высокие.

Область использования модели компетенций преподавателей в вузах заключается в проектировании форм управленческой поддержки по разным направлениям стратегического развития образовательной организации, возможности на основании сложившегося профиля деятельности строить карьеру преподавателей в университете (не только преподавательскую).

Таблица 1

Элемент модели компетенций преподавателя («Учебная деятельность»)

Уровень функциональный	Выбор	Уровень профессиональный	Выбор	Уровень экспертный	Выбор	Коэф. приоритетности
Организует и проводит учебные занятия с использованием современных образовательных технологий	1	Обеспечивает включение современных научно-исследовательских разработок в содержание учебных занятий	2	Разрабатывает авторский курс лекций (спецкурс, лабораторный практикум) с использованием собственных результатов исследований (авторские учебные пособия, монографии)	3	0,2
Организует самостоятельную работу студентов (СРС) в рамках учебных занятий по курсу	1	Обеспечивает условия выполнения СРС в рамках курсового проектирования, практики и иных форм, за рамками учебного занятия	2	Руководит ВКР, включая магистрантов, на материале собственных научных исследований (статьи с участием обучаемых)	3	
Организует контроль результатов обучения	1	Обеспечивает для обучаемых возможность самооценки, рефлексии и анализа результативности их деятельности	2	Ведет мониторинг и анализ результативности обучаемых; обеспечивает участие обучаемых в научных исследованиях	3	
Составляет РПД согласно требованиям стандарта	1	Разрабатывает РПД, учебные модули, циклы на основе актуальных научных исследований	2	Разрабатывает ООП, программы ДПО (программы) на основе научных разработок ТГУ (авторских)	3	0,2
Составляет учебно-методические рекомендации для обучаемых (под различные задачи освоения курса)	1	Разрабатывает УМ Комплексы, в том числе для СРС с использованием актуальных научных результатов	2	Разрабатывает авторский курс на основе результатов своей исследовательской деятельности	3	
Составляет рекомендации для ППС	1	Разрабатывает учебно-методическое пособие для обучаемых и преподавателей с использованием актуальных научных результатов (в том числе дистанционные)	2	Создает авторский учебник, монографию, обеспечивающую образовательный процесс	3	
Обобщает результаты исследований в статьях и публикациях, выступлениях (ВАК или РИНЦ)	1	Достигает исследовательских результатов, принимаемых к публикации в международных рецензируемых изданиях (WoS, Scopus)	2	Разрабатывает и реализует собственную стратегию публикаций исследовательских результатов, определяя формы и способы вхождения в актуальные научные дискуссии	3	0,3
Участствует в реализации программ исследования в качестве исполнителя исследовательских заданий	1	Разрабатывает исследовательские проекты и программы по актуальным направлениям исследований	2	Представляет результаты исследований в научных монографиях, имеет научные открытия, патенты	3	
Организует НИР с участием обучаемых	1	Руководит научной работой аспирантов, научным семинаром магистрантов, обучаемых	2	Руководит научным коллективом (НОЦ, лаборатория, сектор и др.)	3	
Представляет университет в мероприятиях, организуемых внешними партнерами (конкурсы, смотры, спортивные мероприятия)	1	Организует мероприятия, повышающие привлекательность вуза	2	Обеспечивает достижение репутационных статусов для научных коллективов, школ, вуза в целом (лауреатство, премии, звания и т. п.)	3	0,1
Участствует в сотрудничестве с внешними партнерами (работодателями, школами, организациями и т. п.)	1	Организует мероприятия и проекты с участием внешних партнеров (работодателей, общественности и т. п.)	2	Обеспечивает стратегию продвижения имиджа и бренда ТГУ в научном, общественном, социальном плане (систематическая работа в СМИ)	3	
Участствует в подготовке обучаемых к участию во внешних мероприятиях (олимпиадах, конкурсах и т. п.)	1	Организует формы коммуникаций научного и профессионального сообщества (олимпиады, конкурсы и т. п.), интернет-активность ТГУ Webometrics	2	Обеспечивает привлечение финансовых и интеллектуальных инвестиций (приглашение ведущих ученых, заключение контрактов и договоров)	3	

Окончание табл. 1

Участвует в проектах, договорах	1	Разрабатывает и участвует в реализации проекта	2	Руководит проектом, обеспечивая ресурсами	3	0,1
Обеспечивает участие обучающихся в проектах	1	Разрабатывает и участвует в проекте с привлечением обучающихся и магистрантов	2	Руководит масштабным проектом с участием внешних партнеров (обучаемых, работодателей и т.п.)	3	
Участвует в проектах с привлечением внешних партнеров	1	Разрабатывает и участвует в проекте с участием работодателей, научных и общественных организаций, бизнес-партнеров	2	Руководит инвестиционным для вуза проектом	3	
Обеспечивает реализацию мероприятий согласно плану	1	Организует мероприятия (определяя цель, задачи)	2	Руководит и несет ответственность за реализацию мероприятий	3	0,1
Обеспечивает организационно-техническое сопровождение работ по направлению, согласно правилам и регламентам	1	Организует работу по виду или направлению (учебная, воспитательная, профориентационная, комиссия, группа, совет, комитет и т.п.)	2	Руководит и несет ответственность за достижение результатов по направлению, виду работ	3	
Обеспечивает деятельность комиссии, совета, группы, комитета	1	Организует деятельность органа, коллектива, группы	2	Разрабатывает систему работы органа, коллектива, центра и т.п.	3	

Выводы

В современных условиях для развития системы образования время требует нетривиальных и беспрецедентных шагов, не имеющих аналогов, их результативность зависит прежде всего от эффективности управления. Поэтому круг проблем, связанных с управлением образованием на разных этапах и ступенях иерархической лестницы приобретает все большую актуальность. С точки зрения компетентностного подхода проблемы управления образованием изучены достаточно хорошо, однако чаще всего в поле зрения исследователей попадают проблемы организации учебного процесса, инновации, организационные изменения, руководство образовательным учреждением. С точки зрения системного подхода остаются мало исследованными механизмы взаимодействия академического персонала и стратегии развития организации, проблема соотношения классической и исследовательской моделей университета, а также изменений, происходящих в современном классическом университете [5].

Разработка и использование в управлении университетом модели компетенций педагогических работников является целью исследования, представленного в статье. На примере Томского государственного университета (Томск, Россия) дано описание методологии организации эксперимента по построению эмпирической модели компетенций преподавателя, представлена модель компетенций и опыт использования эмпирической модели компетенций преподавателя в управлении качеством образования в университете. Построенная в ходе эксперимента эмпирическая модель компетенций преподавателя позволила выделить функциональные уровни компетенций и способ их оценки по видам продуктов, соз-

даваемых преподавателями для организации учебного процесса. На основании результатов эксперимента проведена концептуализация представления о компетенции преподавателя университета как базовом условии качества высшего образования.

Концептуальные основания и матричная система модели компетенций преподавателей уже используются в некоторых российских вузах при организации аттестации и разработки системы стимулирования и введения эффективных контрактов [6].

На основе результатов апробации модели компетенций были сформированы предложения для Ассоциации «Глобальные университеты», занимающейся разработкой профессионального стандарта педагогов высшей школы. Экспериментальные данные позволили выявить потенциал моделирования компетенций и оценки результативности деятельности преподавателя для повышения качества образования в университете.

Список литературы

1. Лазарев Г. И., Мартыненко О. О., Лазарев И. Г. Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала // Университетское управление: практика и анализ. — 2015. — № 1. — С. 53–63.
2. Дульзон А. А., Васильева О. М. Система самооценки и оценки компетенций научно-педагогических кадров // Высшее образование в России. — 2014. — № 5. — С. 61–70.
3. Зимняя И. А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. — 2003. — № 5. — С. 34–42.
4. Гуров В. Н., Резванова И. Ю. Компетенции преподавателя вуза: мнения студентов //

- Высшее образование в России. — 2009. — № 12. — С. 143–146.
5. Постников С. Н., Минаев Н. Н., Андриенко А. В. Управление системой высшего образования России в условиях выбора инновационного пути развития. *Mediterranean Journal of Social Sciences* — Vol. 6, No. 6 S7 (2015). P. 228–236.
 6. Постников С. Н., Андриенко А. В. Эффективный контракт в вузе: практика реализации // Высшее образование в России. — № 5. — 2015. — С. 37–45.

Andrienko A. V, Kalachikova O. N.

National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia

Competency model professor university: impact on human resources

Keywords: human resource management, competency model, activities of teachers, assessment of staff, the quality of teacher staff.

Article belongs to the category of the case. Purpose of the article is to present the experience of the Russian high school in the development of tools to assess the effectiveness of staff, on the example of the university lecturers. A competency model can act as such an instrument, which ensures the development of the key personnel of the university. The methodological basis of the study is competence and a systematic approach to management issues in higher education. The methodology of the experiment is based on the use of qualitative research methods, including methods such as: phenomenological description and reconstruction of the precedents of professional experience, focus groups, case-study method.

The practical significance of the study is shown in the development of recommendations on the use of lecturers' competency model during staff competitions, certification organization, development of a system of incentives and the introduction of effective contracts.

Areas of use of the competency model of lecturers in higher education are not limited with the evaluation of the effectiveness of activities, but also in the design of forms of administrative support in various areas of educational institution strategic development; opportunities to build a career at the University as a lecturer (not only as a lecturer) on the basis of the existing business profile (not just teaching).

Results and research materials were the basis of the valuation of the work of university lecturers, performance assessment and activity stimulation system for teaching staff of the university. Proposals made on the basis of research may be used to build the profile of the structural divisions of the university or in the rating of staff.

The contribution of the study in the theory and practice of university governance is in creating an effective instrument of forming the tool for effective assessment of the competence level of lecturers in high school. The article is of interest to practitioners of human resource management at the university and researchers in the field of competence approach.

References

1. Lazarev G. I., Martynenko O. O., Lazarev I. G. Novyye strategii vuza v razvitiy kadrovogo potentsiala [The new strategy of the university in the development of human capacity]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: practice and analysis], 2015, no. 1, P. 53–63.
2. Dulzon A. A., Vasileva O. M. Sistema samoootsenki i otsenki kompetentsiy nauchno-pedagogicheskikh kadrov [The system of self-assessment and evaluation of competence of the teaching staff], *Vyisshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2014, no. 5, P. 61–70.
3. Zimnyaya I. A. Klyuchevyye kompetentsii — novaya paradigma rezultata obrazovaniya [Key competencies — the result of a new paradigm of education]. *Vyisshee obrazovanie segodnya* [Higher education today], 2003, no. 5, P. 34–42.
4. Gurov V. N., Rezvanova I. Yu. Kompetentsii prepodavatelya vuza: mneniya studentov [Competence of the teacher of high school: students' opinion], *Vyisshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2009, no. 12, P. 143–146.
5. Postnikov S. N., Minaev N. N., Andrienko A. V. Upravlenie sistemoy vyisshego obrazovaniya Rossii v usloviyakh vyibora innovatsionnogo puti razvitiya [Management system of higher education in a choice of Russian innovative development], *Mediterranean Journal of Social Sciences* — Vol. 6, No. 6 S7 (2015). P. 228–236.
6. Postnikov S. N., Andrienko A. V. Effektivnyy kontrakt v vuze: praktika realizatsii [Effective contract at the university: the practice of implementation], *Vyisshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], no. 5, 2015, P. 37–45.

УУ

Andrienko Alena V. — Ph. D., assistant professor of education management of the National Research Tomsk State University; +7 (3822) 52-96-79; alena_and@mail.ru.
Kalachikova Olga — Ph. D., assistant professor, Director of the Centre for the Development of education quality the National Research Tomsk State University; +7 (3822) 52-96-79; olga_kalach@mail.ru.