

DOI 10.15826/umpa.2018.03.030

УЧАСТИЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ КАФЕДРОЙ: АНАЛИЗ ВУЗОВСКИХ ПРАКТИК

С. Д. Резник, О. А. Сазыкина

*Пензенский государственный университет архитектуры и строительства
Россия, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28; disser@bk.ru*

К л ю ч е в ы е с л о в а: управление кафедрой, вовлеченность преподавателей в управление, система управления вузом, университет.

Исследовательская статья, содержащая результаты мониторинга деятельности преподавателей и аспирантов вузовских кафедр. На основе указанного мониторинга оценивался уровень их вовлеченности в процессы университетского менеджмента и были предложены механизмы привлечения преподавателей, аспирантов и студентов к управлению кафедрой.

Объектом исследования выступили 350 заведующих кафедрами 24 высших учебных заведений городов России и 26 экспертов – опытных представителей вузовского менеджмента из 20 университетов России. Предмет исследования – уровень вовлеченности преподавателей и аспирантов в процессы университетского менеджмента. Для проведения этих мониторингов были использованы специальные формы сбора информации: анкета заведующего кафедрой высшего учебного заведения и опросный лист эксперта.

Анализ итогов мониторинга деятельности преподавателей кафедр выявил достаточно низкий уровень вовлеченности преподавателей и аспирантов в управление кафедрой: только 55,6 % опрошенных заведующих кафедрами смогли так построить работу на кафедре, что все сотрудники имеют общекафедральные обязанности; 14 % руководителей кафедр все вопросы на кафедре решают только лично. При этом 40 % из них считают, что делегирование полномочий – это бесполезная процедура, так как лучше заведующего работу никто не сделает; официально заместитель заведующего кафедрой есть на 41,4 % кафедр. Предложены механизмы активизации участия преподавателей, аспирантов и студентов в управлении кафедрой университета. Особое внимание уделено построению организационно-функциональной структуры управления кафедрой, повышению роли заместителей заведующего кафедрой, проведению кафедральных заседаний и семинаров.

Необходимым условием эффективного функционирования университетской кафедры является активное участие преподавателей в управлении. Предложенные механизмы привлечения преподавателей к управлению кафедрой требуют оценки эффективности их реализации, что может являться объектом дальнейших исследований.

Для использования в практике университетского менеджмента предложены механизмы привлечения преподавателей, аспирантов и студентов к управлению кафедрой, в частности:

- построение эффективной организационно-функциональной структуры управления кафедрой;
- формирование института заместителей заведующего кафедрой;
- организация и проведение заседаний и семинаров кафедры.

Использование предложенных механизмов при условии организации командной работы заведующего кафедрой, преподавателей, аспирантов и студентов будет способствовать значительному повышению публикационной активности профессорско-преподавательского состава кафедры; усилению внеаудиторной работы со студентами; росту количества выигранных грантов и проводимых научных исследований; успешному трудоустройству выпускников, которое для выпускающих кафедр является важнейшим результатом работы.

Статья содержит итоги мониторинга участия преподавателей в управлении кафедрой, на основании которых обоснована целесообразность их активного привлечения к участию в управленческих процессах на вузовской кафедре. Отличие исследования от других подобных работ состоит также и в том, что в нем предложены и обоснованы меры, нацеленные на эффективное формирование, реализацию и развитие потенциала преподавателей за счет повышения уровня их вовлеченности в процессы университетского менеджмента.

Введение

Модернизация высшей школы как основного направления вложения инвестиций в развитие человеческого потенциала является приоритетной задачей социально-экономического развития Российской Федерации¹. Заместитель председателя Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров Андрей Волков в ходе пленарного совещания «Практический опыт трансформации университетов Проекта 5–100 в вузы мирового класса» сделал акцент на том, что «мировое высшее образование переживает сегодня “организационную революцию”, подобно тому, как это происходило в 60-х гг. прошлого столетия, в период ядерной и космической гонки <...>. В большинстве своем отечественные университеты недостаточно осознают необходимость реорганизации основных процессов своей деятельности. Не всем вузам суждено стать глобальными, однако трансформироваться <...> придется каждому» [1].

Многочисленные публикации свидетельствуют о том, что реформирование системы высшего образования ставит высшие учебные заведения, соответственно, и их профессорско-преподавательские кадры в достаточно сложные условия работы, особенно в связи с ужесточившимися требованиями прохождения аккредитации. Получив свидетельство об аккредитации на следующий период, вуз начинает готовиться к новой аккредитации. При этом «качество подготовки студентов не стало главным объектом процедур государственной аккредитации вузов, что сдерживает внедрение инноваций в образовательный процесс (онлайн-курсов, сетевого обучения, проектной деятельности и т. п.) и требует от сотрудников вуза большого объема бумажной работы при подготовке к прохождению аккредитации» [2] – отметили участники совместного заседания Ассоциации ведущих университетов и Ассоциации «Глобальные университеты», прошедшего на площадке НИУ «Высшая школа экономики».

Задачи, стоящие перед современными отечественными университетами, представляются в своем комплексе столь важными, сложными и вместе с тем неотложными, что их решение требует максимальных усилий, высокой степени инициативы и активности каждого работника вуза. Решать их приходится в условиях возрастающих

требований к публикационной активности и увеличения учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава.

По мнению С. И. Черноморченко и О. А. Потапенко, «реформирование системы высшего образования в России в настоящее время диктует необходимость внедрения изменений в традиционную модель управления вузом. В связи с этим меняется и роль кафедры современного вуза в организации учебного и воспитательного процесса» [3, с. 45].

В то же время, как отмечают А. Р. Алавердов, Т. П. Алавердова, бесспорен тот факт, что «в системе управления любым вузом одну из ключевых ролей играют заведующие кафедрами» [4, с. 51].

Кафедра в вузе – это коллектив профессорско-преподавательского состава и научных работников, объединенных на основе одной или нескольких тесно связанных между собой отраслей знаний. Кафедра обеспечивает непосредственный контакт со студентами, оказывает прямое воздействие на них (учебное, научное, воспитательное) и благодаря этому является ключевым звеном в системе управления современным вузом.

Главными задачами вузовской кафедры является удовлетворение потребностей студентов, аспирантов, слушателей курсов дополнительного образования в обучении или повышении квалификации с использованием инновационных образовательных технологий, качественного и современного научно-методического обеспечения учебного процесса, расширение фундаментальных и прикладных научных исследований.

Ежегодные мониторинги эффективности организаций высшего образования предполагают расчет целевых показателей деятельности вузов по ряду аспектов: образовательная деятельность; научно-исследовательская деятельность; международная деятельность; финансово-экономическая деятельность; заработная плата профессорско-преподавательского состава; трудоустройство, а также дополнительные показатели образовательных организаций в зависимости от их специфики деятельности². В формировании этих показателей вузовская кафедра, ее преподаватели, аспиранты и даже студенты могут играть все более высокую роль. В связи с этим актуальной задачей становится поиск путей активного вовлечения преподавателей в процессы управления университетской кафедрой.

¹ Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

² Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2015 г. Утверждена 30.03.2015 г.

Обзор литературы

Проблема, которую анализируют авторы статьи, – необходимость активного привлечения преподавателей к управлению вузовской кафедрой, требует рассмотрения с разных точек зрения.

Ранее мы акцентировали внимание научной общественности на вызовах времени [5], которые ставят перед руководителями кафедр, ее преподавателями, аспирантами и студентами новые приоритеты деятельности [6], в частности:

1. Подготовка специалистов, востребованных работодателями, то есть рынком труда, и не только отечественным, но и зарубежным.

2. Инновационные подходы к технологиям обучения, основанные на открытости и доступности.

3. Повышение значимости результатов научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и студентов при оценке деятельности вуза.

4. Существенное повышение внимания к подготовке резерва руководящих кадров, профессионализации управления вузами, например, вузовскими кафедрами.

В качестве негативных тенденций, выявленных современными исследователями в российских университетах, отмечают «возникшую на кафедрах психологическую напряженность между преподавателями, слабую организацию преподавательского труда, функциональную разбалансированность и т. д., которые ведут к снижению качества университетского образования» [7, с. 516]. В связи с этим интересны результаты исследований, которые приводит М. Чошанов: «Опрос профессорско-преподавательского состава Массачусетского технологического института (США), проведенный службой университета по мониторингу качества жизни и работы преподавателей, показал: 78 % респондентов считают, что, “несмотря на прилагаемые усилия, они не успевают выполнять запланированные на день задачи”. Исследование, проведенное Канадской ассоциацией университетских преподавателей (Canadian Association of University Teachers, CAUT), показало, что работа профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений является одной из стрессовых профессий. По данным результатов опроса, у 22,1 % респондентов наблюдались физические, а у 23,5 % психологические проблемы со здоровьем. Причем 21,8 % респондентов принимали препараты, снижающие стресс и тревожность. Похожие результаты были получены в исследованиях и опросах профессорско-преподавательского состава в университетах

Великобритании и Австралии. Исследователи уверены, что причина кроется в корпоративизации (перенос рыночных механизмов и принципов бизнес-менеджмента на управление наукой и образованием) вузов, которая началась в 1990-е годы» [8]. При этом М. Чошанов отмечает, что «в последние 10–15 лет щупальца корпоративного спрута проникли и в российское высшее образование и науку». Признаками корпоративизации высшего образования, которые все более характерны и для системы российского высшего образования, являются [9]:

- менеджизм (приоритет администрирования и администраторов в науке и образовании);
- соревновательность и засилье рейтингов;
- гонка за показателями (публикационная активность, получение грантов, установка на прибыльность и экономическую отдачу научных исследований и проч.).

По мнению М. Чошанова, «Университетская администрация оправдывает “нововведения” желанием “догнать и перегнать всех и вся” в рейтингах лучших университетов мира...» [10]. Об этом же говорит Э. Галажинский, отмечая, что «ключевая проблема – это вполне сформировавшееся отношение государства к вузам как производственным “корпорациям” со всеми вытекающими отсюда последствиями: жесткой отчетностью, системой КРП, требованиями коммерциализации и прочим». ... Несмотря на очевидные негативные последствия подхода к университетам как «корпорациям», он остается по-прежнему востребованным со стороны государства в силу своей кажущейся «прозрачности», «удобства» и экономической «эффективности» [11, с. 6].

Е. В. Романов, Е. В. Романова отмечают, что «тренд на снижение численности ППС государственных вузов противоречит решению задачи по непрерывному образованию населения. Изменение подхода к оценке продуктивности научно-исследовательской деятельности преподавателя высшей школы привело к существенному снижению патентной активности в университетах» [12, с. 67]. При этом, отмечает С. А. Прокопенко, «внутренней организационной структуры нынешние кафедры не имеют. Считается, что высокая квалификация персонала обеспечивает кафедре успешную самоорганизацию деятельности» [7, с. 511].

Р. М. Нижегородцев и Н. П. Горидько выделяют три важнейших современных тенденции развития сферы образования в России: это бюрократизация, технологическая модернизация и коммерциализация, отмечая при этом, что 90 %

рабочего времени сотрудников образовательных учреждений тратится только на то, чтобы составить документы, доказывающие, что эта организация действительно занималась той или иной образовательной деятельностью и имеет право и возможность далее ею заниматься [13, с. 18].

В этих условиях очень важна коллективная или групповая (командная) работа заведующего кафедрой, преподавателей, аспирантов и даже студентов в процессах управления кафедрой. К сожалению, в такой постановке вопроса университетский менеджмент практически не исследован.

Методические подходы к исследованию

В качестве объекта нашего исследования выступили заведующие кафедрами российских вузов. Численность заведующих кафедрами российских государственных вузов на начало 2015/2016 учебного года составила 18 900 чел., что ниже численности заведующих кафедрами 2010/2011 учебного года на 6500 чел. (25,4 тыс. чел.) [14, с. 302]. Основная причина заключается в том, что ректоры вузов сокращают количество кафедр за счет их объединения с целью оптимизации своих финансовых ресурсов.

Выборочная совокупность исследования. В нашем мониторинге приняли участие 350 заведующих кафедрами из 24 высших учебных заведений городов России (Волгограда, Екатеринбурга, Иваново, Ижевска, Йошкар-Олы, Казани, Кемерово, Красноярска, Москвы, Пензы, Ростова-на-Дону, Самары, Санкт-Петербурга, Саранска, Саратова, Твери, Уфы), представляющих Приволжский, Северо-Западный, Сибирский, Уральский, Центральный и Южный федеральные округа.

Мониторинг осуществлен в феврале – апреле 2015 г. Для сравнения использовались результаты подобного мониторинга, проведенного в 2003 г., когда по заданию Министерства образования науки Российской Федерации Пензенский государственный университет архитектуры и строительства выполнил проект «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого персонала высшей школы Российской Федерации» (№ гос. рег. 01200103655). В мониторинге 2003 г. приняли участие 390 заведующих кафедрами 66 вузов регионов России (Поволжский регион, Западно-Сибирский, Центрально-Черноземный, Центральный, Северо-Западный, Уральский и др.) [15].

Среди заведующих кафедрами, которые приняли участие в мониторинге, 31,7% руководили кафедрами технического профиля, 24,3% – экономического и управленческого профиля, 24,0% – гуманитарного профиля, 15,1% – естественно-научного профиля, а также юридических, медицинских, спортивных профилей и др.

В структуре обследованных кафедр 78,4% – выпускающие, на плечи которых ложится дополнительная ответственность за качество подготовки студентов, в том числе за трудоустройство выпускников. Это значительно повышает значение деятельности заведующего кафедрой и усиливает его роль в жизнедеятельности вуза.

Экспертами в исследовании выступили опытные представители вузовского менеджмента из 20 университетов России. Среди 26 экспертов, докторов наук, профессоров – два ректора, четыре проректора, 6 деканов, 13 заведующих кафедрами, три профессора кафедр, а также руководитель Центра региональной социологии и конфликтологии Института социологии Российской академии наук.

Для проведения этих мониторингов были использованы специальные формы сбора информации: анкета заведующего кафедрой высшего учебного заведения и опросный лист эксперта.

Анализ результатов мониторинга проводился по ряду направлений, среди которых выделим изменения состава университетских кафедр, изменения состава руководителей университетских кафедр, управление научно-педагогическим персоналом кафедр, организация и управление функциональными процессами на кафедрах и др. В данной статье приведены результаты мониторинга, касающиеся структуры преподавателей и их участия в управлении вузовскими кафедрами.

Результаты мониторинга

Анализ структуры преподавателей вузовских кафедр. Численность профессорско-преподавательского состава образовательных организаций высшего образования на начало 2016/2017 учебного года составляла 261 тыс. чел. (табл. 1).

Как показали результаты наших исследований, в среднем численность преподавателей вузовской кафедры составляет 15 человек. Для сравнения отметим, что в 2003 г. на среднестатистической кафедре вуза в среднем работало 12,8 преподавателей, что свидетельствует об укрупнении кафедр в условиях оптимизации организационной структуры и численности руководящих кадров. Чаще всего на кафедрах ра-

Таблица 1

Численность профессорско-преподавательского персонала образовательных организаций высшего образования (на начало учебного года)

[16, с. 194; 14, с. 147; 17, с. 75]

	2000/01	2005/06	2010/11	2014/15	2015/16	2016/17
Количество профессорско-преподавательского персонала образовательных организаций высшего образования, тыс. чел.	279,6	387,3	356,8	299,8	279,8	261,0
Количество профессорско-преподавательского персонала государственных и муниципальных образовательных организаций высшего образования, тыс. чел.	265,2	322,1	324,8	271,5	255,9	нет данных
Количество заведующих кафедрами государственных и муниципальных образовательных организаций высшего образования, тыс. чел.	21,2	25,2	25,4	20,4	18,9	нет данных
Среднее количество преподавателей на кафедре государственных и муниципальных образовательных организаций высшего образования, чел.	12,5	12,8	12,8	13,3	13,5	нет данных

ботают от 6 до 10 человек (это отметили 32,9% опрошенных заведующих), достаточно высок процент респондентов, отметивших численность кафедры от 11 до 15 человек (26,3%), от 16 до 20 сотрудников (16,3%), от 21 до 30 человек (14,6%), от 31 до 40 человек (5,1%). Сегодня уже есть кафедры, численность преподавателей на которых превышает 40 чел. – 1,2% (табл. 1). Важно отметить, что количество кафедр, численность преподавателей которых превышает 20 человек, увеличилось по сравнению с 2003 г. более чем в два раза и составило 20,9% (в 2003 г. – 9%).

Если сравнивать по численности выпускающие и невыпускающие кафедры, то первые имеют большую численность, в среднем 16 человек. Для невыпускающих кафедр характерна средняя численность 12 человек, что обусловлено более низким объемом ответственности и учебной нагрузки (табл. 2).

В среднем численность учебно-вспомогательного персонала (УВП) на кафедрах вузов составляет 3 человека (табл. 3). При этом на многих кафедрах уже нет УВП или работает только один человек.

В то же время 75,9% экспертов, привлеченных к оценке эффективности деятельности вузовских кафедр, отметили, что методист (старший лаборант) нужен на любой кафедре.

Большинство кафедральных научно-педагогических коллективов (58,2%) имеет смешанный по полу состав преподавателей, что является наиболее благоприятным условием для эффективного управления кафедрой. 28,8% кафедр имеют в основном женский состав, а в 13,0% – в основном мужской. Удельный вес «женских» коллекти-

вов вузовских кафедр увеличился по сравнению с 2003 г. на 5,3% (табл. 4). Это, возможно, является результатом кадровых сокращений в системе высшего образования, когда мужчинам легче найти другую работу, при этом нередко для мужчин преподавательская работа является не основной деятельностью: некоторые имеют свой бизнес, другие работают и на производственных предприятиях.

Изучение возрастного состава кафедр показывает, что на кафедрах вузов сохраняется достаточно высокий возраст преподавателей. Средний возраст преподавателей составляет

Таблица 2

Численность преподавателей на кафедрах

Численность преподавателей на кафедрах	%		Характер деятельности кафедры	
	2003 г.	2015 г.	выпускающая	невыпускающая
а) 5 и менее чел.	6,5	3,7	1,8	10,7
б) 6–10 чел.	34,1	32,9	29,4	45,3
в) 11–15 чел.	35,9	26,3	28,3	18,7
г) 16–20 чел.	14,5	16,3	17,6	12,0
д) 21–30 чел.	6,2	14,6	16,2	9,3
е) 31–40 чел.	1,7	5,1	5,1	4,0
ж) 41–50 чел.	1,1	0,3	0,4	0
з) более 50 чел.	0,0	0,9	1,2	0
ИТОГО	100,0	100,0	100,0	100,0
Среднее значение, чел.	12,8	15,2	15,9	12,4

Таблица 3
Численность УВП на кафедрах, %

Численность учебно-вспомогательного персонала на кафедрах	2015 год	Характер деятельности кафедры	
		выпускающая	не выпускающая
а) 1 чел	24,8	22,8	46,7
б) 2–3 чел.	40,8	45,2	25,3
в) 4–5 чел.	15,8	15,1	12,0
г) 6–7 чел.	7,7	7,4	5,3
д) более 7 чел.	6,8	7	2,7
е) нет УВП	4,1	2,5	8,0
ИТОГО	100,0	100,0	100,0
Среднее значение, чел.	3	3,1	2,2

Таблица 4
Преобладающий состав кафедр вузов (по полу), %

Состав кафедр вузов	2003 год	2015 год
а) мужской коллектив	16,9	13,0
б) женский коллектив	23,5	28,8
в) примерно 50 на 50	59,6	58,2
ИТОГО	100,0	100,0

45,2 лет (в 2003 г. – 43,9 года). На 80,2 % кафедр работают преподаватели, средний возраст которых превышает 40 лет, при этом на 58,5 % кафедр возраст преподавателей – от 41 до 50 лет, а на 20,5 % – от 51 до 60 лет (табл. 5). Среди обследованных на 1,2 % кафедр средний возраст преподавателей составляет более 60 лет. На 10 % вырос удельный вес кафедр, средний возраст преподавателей которых составляет более 40 лет, что подтверждает

Таблица 5
Средний возраст преподавателей кафедр, %

Средний возраст преподавателей кафедр	2003 г.	2015 г.
а) до 30 лет	3,4	0,6
б) 31–40 лет	25,6	19,3
в) 41–50 лет	52,2	58,5
г) 51–60 лет	17,7	20,5
д) более 60 лет	1,1	1,2
ИТОГО	100,0	100,0
Средний возраст, лет	43,9	45,2

статистические данные о старении коллективов кафедр и замедлении притока молодых сотрудников.

В 2003 г. 72,9 % заведующих кафедрами считали коллектив своей кафедры сплоченным, а 27,1 % заведующих коллектив своей кафедры сплоченным не считали или затруднились ответить на данный вопрос. Результаты нового мониторинга показали, что коллективы вузовских кафедр по сравнению с 2003 г. стали более сплоченными. Так считают 79,6 % заведующих кафедрами, что выше значения этого показателя в 2003 г. на 6,7 процентных пунктов (табл. 6).

Таблица 6
Сплоченность коллектива кафедр, %

Сплоченность коллектива кафедр	2003 г.	2015 г.
а) коллектив можно назвать сплоченным	72,9	79,6
б) сплоченность сотрудников отсутствует	6,8	4,6
в) уровень сплоченности не определен	20,3	15,8
ИТОГО	100,0	100,0

Если анализировать сплоченность вузовских кафедр в зависимости от возраста заведующих кафедрами, то определяет тенденция увеличения сплоченных коллективов кафедр с увеличением возраста их руководителей.

70,9 % заведующих кафедрами вузов считают себя неформальными лидерами на своих кафедрах, а 22,6 % отметили, что неформальный лидер на кафедре отсутствует, 6,5 % заведующих отметили, что таковым является другой преподаватель кафедры (табл. 7). В сравнении с результатами мониторинга в 2003 г. удельный вес заведующих кафедрами, которые являются неформальными лидерами на кафедре, увеличился на 7 %, что свидетельствует о повышении репутации

Таблица 7
Неформальное лидерство на кафедрах вузов, %

Неформальное лидерство на кафедрах вузов	2003 г.	2015 г.
а) таковым является сам заведующий кафедрой	63,9	70,9
б) неформальный лидер отсутствует	24,6	22,6
в) это другой сотрудник кафедры	11,5	6,5
Итого	100,0	100,0

вузовских руководителей в глазах подчиненных. 22,6% кафедр вузов (в 2003 г. – 24,6%) не имеют неформального лидера, то есть работают только по приказам, распоряжениям своего руководителя.

Итоги мониторинга участия преподавателей в управлении кафедрой. Успех выпускающей кафедры может быть обеспечен, если каждый ее преподаватель или по крайней мере их ключевая часть на высоком уровне обеспечивает решение своих функциональных задач. Таких детализированных задач может быть много, порой около ста. Никакой заведующий кафедрой, ни его профессор и доценты в отдельности физически не смогут взвалить на себя такое бремя. Выход один: или кафедра влачит жалкое существование, не обеспечивая современного уровня научной, учебной и методической работы, или каждый преподаватель берет на себя одну, две или даже больше в зависимости от численности кафедры функциональных общекафедральных задач, но делает это профессионально, глубоко и не только для себя, а прежде всего – для всей кафедры, передавая свои технологии всему коллективу кафедры. Тогда реальные достижения каждого члена кафедры в отдельности становятся достоинством и достоянием всего коллектива. Как отмечает Э. Галажинский, «основным мотивом здесь является возможность реализовать в групповой или коллективной деятельности те свои интересы и личностные потенциалы, которые сложно реализовать в других условиях» [11, с. 8].

При таком подходе успех кафедры очевиден – это известность в научном мире (зарубежном и отечественном), авторитет в регионе, уважение среди преподавательского корпуса, высокие индексы цитирования. Для сотрудников это гарантия личностного развития, реализации перспективных ценностей и ориентиров. Вообще, каждый преподаватель кафедры должен владеть технологиями обеспечения качества подготовки специалиста. Но в реальности обеспечить такой уровень каждому преподавателю не под силу. Поэтому для того, чтобы быть в курсе всех дел и, конечно же, помогая советом, дальновидный и опытный заведующий кафедрой делегирует свои полномочия, повышая значимость членов кафедр в их собственных глазах, их реальную роль в принятии решений и управлении кафедрой.

Следовательно, если сотрудники кафедры во главе с заведующим стремятся к эффективной деятельности, то каждый из них должен иметь в соответствии с организационно-функциональной структурой общекафедральные обязанности и отвечать за предоставление достоверной инфор-

мации и эффективные рекомендации для всех членов кафедры.

Результаты мониторинга показывают, что официально заместители заведующего кафедрой есть на 41,4% кафедр, не официально заместители заведующего присутствуют на 41,7% кафедр, а удельный вес кафедр, на которых вообще нет заместителей заведующего, составил 17% (табл. 8).

Таблица 8

Наличие заместителя заведующего кафедрой, %

Наличие заместителя заведующего кафедрой	2003 г.	2015 г.
а) есть официально	54,6	41,4
б) есть, но не официально	30,6	41,7
в) нет заместителя	14,8	17,0
ИТОГО	100,0	100,0

Нужен ли заведующим кафедрами заместитель (заместители)? Все эксперты полагают: да, нужен (нужны), но 44,8% экспертов считают, что это должно зависеть от численности преподавателей и сотрудников кафедры (табл. 9).

Таблица 9

Целесообразность наличия заместителя заведующего кафедрой, по мнению экспертов

Наличие заместителя заведующего кафедрой	Кол-во, %
а) да, обязательно по основным направлениям деятельности	55,2
б) да, но в зависимости от численности кафедры	44,8
в) на невыпускающей кафедре не обязательно	0
ИТОГО	100,0

86% опрошенных заведующих кафедрами делегируют полномочия своим подчиненным, в том числе 66,3% заведующих делегируют решение каких-либо вопросов своим заместителям, а 19,7% предпочитают более равномерно распределять поручения и делегируют полномочия непосредственно преподавателям на кафедре (табл. 10).

Таблица 10

Делегирование полномочий на кафедрах

Делегирование полномочий на кафедрах вузов	2015 год, %
а) да, своим заместителям	66,3
б) да, всем преподавателям	19,7
в) нет, все вопросы решаются лично мной	14,0
Итого	100,0

Обращает на себя внимание и то, что 14 % руководителей кафедр все вопросы на кафедре решают только лично. При этом 40 % из них считают, что делегирование полномочий – это бесполезная процедура, так как лучше заведующего работу никто не сделает (табл. 11). Возможно, наличие такого мнения связано у данной части заведующих кафедрами со слабым развитием организаторских навыков и невысоким уровнем управленческой подготовки.

Таблица 11

Причины, которыми заведующие кафедрами объясняют отсутствие делегирования полномочий

Причины, которыми заведующие кафедрами объясняют отсутствие делегирования полномочий	2015 год, %
а) это бесполезно, потому что лучше меня работу никто не сделает	26,9
б) никто не хочет выполнять общекафедральные дела	25,0
в) другой вариант: нет официальных заместителей, необходимо самому вникать в курс всех дел и др.	48,1
Итого	100,0

55,6 % заведующих кафедрами смогли так построить работу на кафедре, что все сотрудники имеют общекафедральные обязанности, таких кафедр стало больше на 11,3 % (по сравнению с 2003 г.). К сожалению, пока на половине кафедр вузов (41 %) общекафедральные обязанности имеют только некоторые преподаватели, часто это заместители заведующего кафедрой (табл. 12).

Таблица 12

Наличие у преподавателей кафедр общекафедральных обязанностей, участие в управлении кафедрой, %

Наличие у преподавателей кафедр общекафедральных обязанностей, участие в управлении кафедрой	Всего	
	2003 г.	2015 г.
а) все сотрудники имеют такие обязанности	44,3	55,6
б) имеют только некоторые преподаватели	47,6	41,0
в) каждый выполняет только свою учебную нагрузку	5,7	1,7
г) свой вариант	2,4	1,7
ИТОГО	100,0	100,0

Механизмы привлечения преподавателей к управлению кафедрой

В условиях динамичной внешней среды на фоне интенсификации социально-экономических процессов, происходящих в системе высшего образования, от руководителей вузовских кафедр как никогда требуется грамотное лидерство и руководство, которые определяют профессиональных и эффективных менеджеров, наделенных лидерскими качествами и высоким уровнем развития своего управленческого потенциала. Только от их профессионального управления зависит уровень вовлеченности преподавателей, аспирантов и даже студентов в процесс управления кафедрой. В качестве механизмов привлечения преподавателей, аспирантов и студентов к управлению кафедрами, которые могут использовать заведующие кафедрами, следует выделить:

- построение действенной организационно-функциональной структуры управления кафедрой;
- формирование института заместителей заведующего кафедрой;
- организация и проведение заседаний и семинаров кафедры;
- создание и организация работы «студенческой кафедры».

Рассмотрим использование таких механизмов подробнее.

Построение организационно-функциональной структуры управления кафедрой. Эффективная реализация образовательных технологий подготовки специалистов и организация научной работы на кафедрах возможна лишь при создании соответствующих организационных, кадровых и материальных условий, что, в свою очередь, требует больших ресурсов. Для оптимального использования этих ресурсов деятельность кафедры должна осуществляться на основе гибкой организационно-функциональной структуры управления.

Структура управления выпускающей кафедрой включает пять функциональных блоков: стратегия развития кафедры и внешние связи, учебная работа, научная работа, социальная работа, материально-техническое обеспечение деятельности кафедры (рис. 1) [18].

Стратегическое управление кафедрой и внешние связи – это комплекс действий и решений, предпринимаемых заведующим и его «командой» (заместителями, активом) для достижения ключевых целей кафедры. Управление учебно-воспитательной деятельностью подразумевает, что заведующий кафедрой несет от-

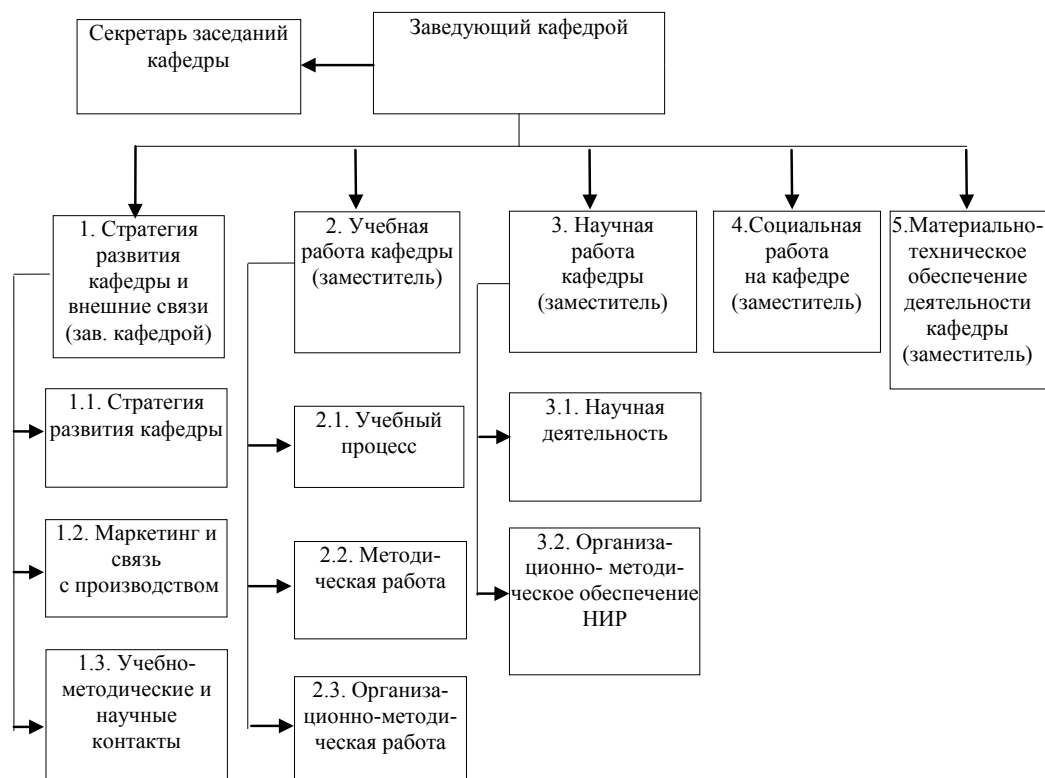


Рис. 1. Основные модули организационно-функциональной структуры управления выпускающей кафедрой университета

ответственность за выполнение следующих задач: организация учебного процесса, а также методической и организационно-методической работы кафедры. Управление научной деятельностью – это комплекс мероприятий, обеспечивающих управление научной работой кафедры. Управление персоналом и социальной работой означает, что заведующий кафедрой, как и любой руководитель, должен управлять персоналом своего подразделения. Материально-техническое обеспечение деятельности кафедры – создание условий для реализации функций преподавателей и сотрудников кафедры, заинтересованного участия персонала в управлении и жизнедеятельности коллектива кафедры.

Основные блоки структуры управления курируются заместителями заведующего кафедрой, в частности, заместителями по учебной и научной работе. В разработке и постоянном совершенствовании такой структуры участвует весь коллектив кафедры: преподаватели, аспиранты и даже активные студенты. Это повышает качество структуры управления, улучшает ее психологическое восприятие, повышает надежность реализации принимаемых на кафедре решений. Концептуальные задачи управления включают выработку концепции деятельности кафедры, создание системы как коллективной, так и индивидуальной мотивации

и решаются высшим звеном управления кафедрой – заведующим.

В решении стратегических задач кафедры, отличающихся долговременностью последствий, принимают участие, кроме заведующего, его заместители и ведущие преподаватели – «команда» заведующего кафедрой.

Внутри каждого функционального блока задач – ключевые элементы, обеспечивающие качество и результативность работы кафедры по данному блоку проблем. За каждым элементом закреплён преподаватель или аспирант кафедры, способный проявлять ответственность, инициативу, организаторские способности и личное мастерство. По каждому элементу структуры управления кафедрой разрабатываются целевые задачи, оперативные и перспективные мероприятия, система контроля.

Эффективность организационно-функциональной структуры управления кафедрой во многом зависит от обоснованного разделения прав и ответственности по уровням управления. Это влияет на оперативность решений, координацию действий, эффективность использования кафедральных ресурсов.

Формирование института заместителей заведующего кафедрой. Заведующие вузовскими кафедрами каждый по-своему решают вопросы

с назначением своих заместителей: сами назначают себе заместителей; просят кого-либо считаться заместителями на период их отсутствия; посылают вместо себя на совещания случайных людей и т. д. В таком варианте замещения заместители заведующих кафедрами не имеют особой силы и авторитета, чувствуют себя неуверенно, потому что их никто не утверждал, не согласовывал, не ставил задачи, не поддерживал. Поскольку они не официальные, им не уменьшают нагрузку, их не очень воспринимают.

На наш взгляд, целесообразно формирование в высших учебных заведениях института заместителей заведующих кафедрами, в идеале функции заместителя заведующего кафедрой должны быть легитимными. Это значительно повысит эффективность деятельности как отдельных кафедр, так и в конечной счете – высших учебных заведений.

Заместитель заведующего кафедрой может быть назначен из числа преподавателей кафедры приказом ректора по представлению заведующего кафедрой и по согласованию с деканом. Как правило, такое выдвижение осуществляется из числа преподавателей, входящих в состав резерва руководящих кадров [19].

Использование института заместителей заведующего кафедрой как механизма привлечения преподавателей к управлению кафедрой позволяет получить следующие результаты:

а) для ректоров и деканатов:

- процесс руководства кафедрами становится более управляемым;
- кафедры не остаются «без хозяина» на период отсутствия заведующего;
- заместитель заведующего кафедрой несет официальную ответственность не только перед своим руководством, но и перед ректором и деканатом;
- оказывает реальную, повседневную помощь действующим заведующим кафедрами;
- становится более реальной и действенной подготовка резерва, причем эти люди будут всегда на виду у руководства, из их числа легче будет заполнять вакансии.

б) для заведующих кафедрами:

- заместитель заведующего кафедрой имеет конкретные обязанности, а не делает одолжение своей работой;
- с заместителем хорошему заведующему кафедрой работать легче и интереснее;
- в) для заместителей заведующих кафедрами: он становится официальным лицом, с которым считаются и руководители и коллеги, их знают, с ними работают;

– он теперь на виду, его работа замечается и стимулируется;

– он приобретает реальный опыт руководства кафедрой.

Организация и проведение заседаний и семинаров кафедры как инструментов обеспечения эффективного участия преподавателей и аспирантов в руководстве кафедрой. Один из высокоэффективных методов управления научно-педагогическим коллективом – заседание кафедры. Использовать его следует с целью рассмотрения самых важных проблем, для решения которых должны быть приняты коллективные управленческие решения. Кроме заседаний кафедр раз в месяц проводим научный, методический и социальный семинары, на которых обсуждаем вопросы, требующие выработки и принятия коллективного решения, в частности, рассматриваем вопросы совершенствования структуры и содержания учебных дисциплин, обсуждаем программы дисциплин, методики проведения учебных занятий, вопросы совершенствования методического мастерства преподавателей, результаты контроля и взаимопосещения занятий, обмена опытом преподавателей; пути улучшения качества обучения и воспитания студентов, совершенствование учебно-методических материалов, педагогические эксперименты; подготовка научно-педагогических кадров, повышение квалификации преподавателей, работа с молодыми преподавателями; выполнение научно-исследовательских работ и т. д.

Как показали результаты мониторинга, большинство заведующих кафедрами (75,1 %) проводят заседания кафедрами один раз в месяц. В то же время вырос удельный вес кафедр, коллективы которых собираются для проведения заседаний (семинаров) один раз в неделю (табл. 13). В целом заведующие кафедрами придают таким совещаниям высокую значимость.

Таблица 13

Периодичность заседаний кафедры, %

Периодичность заседаний кафедры	2003 г.	2015 г.	Мнение экспертов
а) 1 раз в месяц	69,3	75,1	20,0
б) 2 раза в месяц	16,1	12,0	36,7
в) 1 раз в неделю	9,2	9,7	36,7
г) по мере необходимости	5,4	3,2	6,6
ИТОГО	100,0	100,0	100,0
Среднее количество заседаний в месяц, раз	1,5	1,8	2,4

Целесообразная, по мнению экспертов, частота заседаний кафедр – 2 раза в месяц (36,7% экспертов), еженедельно (36,7%), 1 раз в месяц (20%).

Заключение

1. Результаты мониторинга позволили получить среднестатистический портрет вузовской кафедры:

- произошло значительное укрупнение коллективов кафедр, в среднем численность преподавателей кафедры составила 15 человек, при этом удельный вес кафедр численностью свыше 15 человек вырос более чем на 50% и составил 37,2% (в 2003 г. – 23,5%);

- численность УВП на кафедрах вузов в среднем составляет 3 человека;

- большинство кафедральных педагогических коллективов (58,2%) характеризуется смешанным по полу составом преподавателей, что является наиболее благоприятным условием для эффективного управления кафедрой;

- средний возраст преподавателей составляет 45,2 лет, при этом на 58,5% кафедр средний возраст преподавателей колеблется от 41 до 50 лет, а на 20,5% – от 50 до 60 лет, что свидетельствует о снижении количества молодых сотрудников, желающих оставаться в системе высшего профессионального образования после окончания обучения;

- коллективы вузовских кафедр, по мнению их руководителей, по сравнению с 2003 г. стали более сплоченными.

2. На любой вузовской кафедре можно выделить значительное количество функциональных задач, решение которых возможно только в случае привлечения к их решению всех или ключевых сотрудников кафедры. Каждый преподаватель должен иметь, в соответствии с организационно-функциональной структурой управления кафедрой, общекафедральные обязанности и отвечать за их реализацию. По результатам мониторинга, 55,6% заведующих кафедрами смогли так построить работу на кафедре, что все сотрудники имеют общекафедральные обязанности, таких кафедр стало больше на 11,3% по сравнению с 2003 г. К сожалению, на 41% кафедр вузов общекафедральные обязанности имеют только некоторые преподаватели, часто это заместители заведующего кафедрой.

3. Предложены механизмы привлечения преподавателей, аспирантов и студентов к управлению кафедрой, в частности:

- построение эффективной организационно-функциональной структуры управления кафедрой;

- формирование института заместителей заведующего кафедрой;

- проведение заседаний и семинаров кафедры в качестве инструмента обеспечения эффективного участия преподавателей и аспирантов в руководстве кафедрой.

Список литературы

1. *Возовикова Т.* Из сейфа – в лифт. Вузам придется менять социальную функцию // Поиск. 2018. № 22.
2. *Возовикова Т.* Охота к переменам. Ректоры затеяли революцию в аккредитации // Поиск. 2018. № 20.
3. *Черноморченко С. И., Потапенко О. А.* Роль заведующего кафедрой высшего учебного заведения в формировании творческой активности научно-педагогических кадров // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2014. Т. 3. № 1. С. 45
4. *Алавердов А. Р., Алавердова Т. П.* Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? // Высшее образование в России. 2013. № 5. С. 51.
5. *Резник С. Д., Сазыкина О. А.* Кафедра российского вуза: вызовы времени // Социологические исследования. 2016. № 8. С. 133–137.
6. *Резник С. Д., Сазыкина О. А.* Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 57–61.
7. *Прокопенко С. А.* Повышение эффективности функционирования кафедры университета // Успехи современного естествознания. 2015. № 1–3. С. 511–516.
8. *Чошанов М.* Внимание, тревога! Корпоративная модель в высшем образовании вызывает вопросы // Поиск. 2018. № 20.
9. *Readings B.* The University in ruins, 1996.
10. *Чошанов М.* Бессмысленная гонка. Российские ученые проигрывают еще на старте // Поиск. 2017. № 3.
11. *Галажинский Э. В.* Как будет меняться управление университетами // Университетское управление: практика и анализ. 2018. С. 6–10.
12. *Романов Е. В., Романова Е. В.* Кадровый потенциал высшей школы: достигли «дна» или тонем? // Alma mater. 2018. № 2. С. 67–76.
13. *Управление изменениями в высшей школе: монография / Под ред. Р. М. Нижегородцева и С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2018.*
14. *Труд и занятость в России. 2013: Стат.сб./Росстат М., 2013. 661 с.*
15. *Резник С. Д., Васин С. М., Сазыкина О. А.* Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высшего учебного заведения в условиях рыночной экономики. Монография / Под ред. С. Д. Резника. Пенза: ПГАСА, 2003.
16. *Российский статистический ежегодник. 2017: Стат.сб./Росстат. М., 2017 686 с..*
17. *Женщины и мужчины России. 2016: Стат.сб./Росстат. М., 2016. 208 с. С. 75.*
18. *Резник С. Д.* Управление кафедрой: учебник. М.: ИНФРА-М, 2018. 400 с.
19. *Резник С. Д., Сазыкина О. А.* Управленческое резервирование и его роль в повышении профессионализма университетского менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 3. С. 46–52.



PARTICIPATION OF LECTURERS IN MANAGEMENT OF THE DEPARTMENT: ANALYSIS OF UNIVERSITY PRACTICES

S. D. Reznik, O. A. Sazykina

*Penza State University of Architecture and Construction
28 Titova str., Penza, 440028, Russian Federation; disser@bk.ru*

Key words: department management, teachers, post-graduate students, students, mechanisms for increasing the role, university, scientific and methodological support.

This is a research article presenting the results of monitoring lecturers' and students' activities at university departments.

Based on monitoring lecturers' and students' activities at university departments authors evaluated the level of their involvement into university management processes and suggested mechanisms for attracting lecturers, post-graduate and graduate students to department management.

Research covered 350 department heads from 24 universities all over Russia and 26 experts – representatives of university management from 20 Russian universities. The object of the research is the level of postgraduate students and lecturers' involvement into university management processes. In order to conduct these monitorings authors used special forms of information collection: check lists for experts and questionnaires for Chair heads.

Analysis of monitoring university chair lecturers' activities demonstrated low level of lecturers' and post-graduate students' involvement into the chair management: only 55.6% of chair heads managed to organize chair work in such a way to provide all staff with chair responsibilities; 14% chair heads make all decisions concerning chair activities by themselves.

40% of them believe that delegating functions is a useless procedure as nobody can do the work better than the chair head; only 41.4% of chairs have official position of vice – head of the chair. Authors suggest mechanisms for encouraging lecturers, graduate and post-graduate students to participate more actively in the management of the chair. Particular attention is given to designing organizational and functional structure of chair management, increasing the role of vice – chair heads and conducting chair meetings and seminars.

One of the necessary prerequisites of university chair effective functioning is the active participation of lecturers in management. Suggested mechanisms of attracting lecturers to chair management require evaluating efficacy of their implementation which can also be an object of further research.

Authors suggest using the following mechanisms of attracting lecturers, graduate and postgraduate students to chair management:

- constructing effective organizational and functional structure of chair management
- forming the institution of vice – chair heads
- organizing and conducting chair meetings and seminars

The use of suggested mechanisms in case of organizing team work of chair head, lecturers, graduate and post-graduate students will facilitate significant increase in publication activities of teaching staff of the chair; strengthening of extra – mural work with the students; growing number of received grants and research conducted; successful employment of graduates which is the most important outcome of chair activities.

The article contains the results of monitoring lecturers' participation in chair management which justify the need for their active involvement into managerial processes at the chair. The difference between this research and other works on the topic is that it offers and justifies measures aimed at effective formation, implementation and development of lecturers' potential by means of increasing the level of their involvement into university management processes.

References

1. Vozovikova T. Iz seyfa – v lift. Vuzam pridetsya menyat sotsialnuyu funktsiyu [From the safe – into the elevator. Universities will have to change social function]. Poisk [Search], 2018, vol. 22.
2. Vozovikova T. Ohota k peremenam. Rektoryi zateyali revolyutsiyu v akkreditatsii [Hunting for change. The rectors started a revolution in accreditation]. Poisk [Search], 2018, vol. 20.
3. Chernomorkhenko S. I., Potapenko O. A. Rol zaveduyushchego kafedroy vysshego uchebnogo zavedeniya v formirovanii tvorcheskoy aktivnosti nauchno-pedagogicheskikh kadrov [The role of the head of the department of higher education in the formation of creative activity of scientific and pedagogical personnel]. Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A. S. Pushkina [Bulletin of the Leningrad State University. A. S. Pushkin], 2014, vol. 3, iss. 1, pp. 45.
4. Alavardov A. R., Alavardova T. P. Zaveduyushchiy kafedroy sovremennogo vuza: ucheniy, pedagog, administrator? [The head of the department of modern university: a scientist, teacher, administrator?]. Vyisshee obrazovanie v Rossii [Higher education in Russia], 2013, iss. 5, p. 51.
5. Reznik S. D., Sazykina O. A. Kafedra rossiyskogo vuza: vyizovyi vremeni [The Chair of the Russian University:

Challenges of Time]. // *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological research], 2016, iss. 8, pp. 133–137.

6. Reznik S. D., Sazykina O. A. *Novyye priorityety deyatel'nosti i modelirovaniye kachestv rukovodyaschih kadrov vysshih uchebnykh zavedeniy* [New priorities of activity and modeling of qualities of leading cadres of higher educational institutions]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2008, iss. 6, pp. 57–61.

7. Prokopenko S. A. *Povyisheniye effektivnosti funktsionirovaniya kafedry universiteta* [Increase of efficiency of functioning of faculty of university]. *Uspehi sovremennogo estestvoznaniya* [The successes of modern natural science], 2015, iss. 1–3, pp. 511–516.

8. Choshanov M. *Vnimaniye, trevoga! Korporativnaya model v vysshem obrazovanii vyizyivaet voprosy* [Attention, anxiety! The corporate model in higher education raises questions]. *Poisk* [Search], 2018, vol. 20.

9. Readings B. *The University in ruins*, 1996.

10. Choshanov M. *Bessmyslennaya gonka. Rossiyskie uchenyye proigryvayut eshe na starte* [A senseless race. Russian scientists lose at the start]. *Poisk* [Search], 2017, vol. 3.

11. Galazhinsky E. V. *Kak budet menyatsya upravleniye universitetami* [How will management of universities]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2018, iss. 2, pp. 6–10.

12. Romanov E. V., Romanova E. V. *Kadrovyy potentsial vysshey shkoly: dostigli «dna» ili tonem?* [Personnel potential of the higher school: have reached the «bottom» or the drowning?]. *Alma mater*, 2018, iss. 2, pp. 67–76.

13. *Upravleniye izmeneniyami v vysshey shkole* [Change management in higher education]. Ed. R. M. Nizhegorodtsev and S. D. Reznik. Moscow, INFRA-M, 2018.

14. *Labor and Employment in Russia. 2013: Stat. collection.* / Rosstat, Moscow, 2013, 661 p.

15. Reznik S. D., Vasin S. M., Sazykina O. A. *Formirovaniye, obucheniye i razvitiye upravlencheskogo personala vysshego uchebnogo zavedeniya v usloviyakh ryinochnoy ekonomiki* [Formation, training and development of management personnel of a higher educational institution in a market economy]. Penza, PGASA, 2003, 452 p.

16. *Statistical Yearbook: 2017: Stat. collection.* / Rosstat, Moscow, 2017, 686 p.

17. *Women and men Russia. 2016: The stat. collection.* / Rosstat, Moscow, 2016, 208 p.

18. Reznik S. D. *Upravleniye kafedroy* [Department Management]. Moscow, INFRA-M, 2018, 400 p.

19. Reznik S. D., Sazykina O. A. *Upravlencheskoye rezervirovaniye i ego rol v povyshenii professionalizma universitskogo menedzhmenta* [Management reserve and its role in improving the professionalism of university management]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2013, iss. 3, pp. 46–52.

Информация об авторах / Information about the authors:

Резник Семен Давыдович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства; 8-927-649-5425; disser@bk.ru.

Сазыкина Ольга Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства; 8-927-368-2828; soa02041978@bk.ru.

Semen D. Reznik – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Department of Management at the Penza State University of Architecture and Construction; 8-927-649-5425; disser@bk.ru.

Olga A. Sazykina – Candidate of Sciences (Economics), Assistant Professor at the Department of Management at the Penza State University of Architecture and Construction; 8-927-368-2828; soa02041978@bk.ru.

