



DOI 10.15826/umj.2016.105.051

*С. Д. Резник, О. А. Сазыкина**

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Пенза, Россия

ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА: ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ И СОДЕРЖАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые слова: кафедра; заведующий кафедрой; высшее учебное заведение; университет; приоритеты деятельности.

Категория статьи – исследовательская статья, содержащая результаты мониторинга состава и особенностей деятельности заведующих кафедрами современных российских университетов.

Цель статьи – проанализировать изменения состава, обосновать пути повышения эффективности управленческой деятельности заведующих кафедрами российских вузов на основе учета меняющихся приоритетов деятельности.

Методические подходы. Для оценки особенностей деятельности заведующих кафедрами российских вузов дан сравнительный анализ состава и содержания их деятельности, основанный на специальных мониторингах, проведенных авторами статьи в 2003 и 2015 гг. Цель мониторинга – оценить изменения в составе и содержании деятельности заведующих кафедрами высших учебных заведений, обосновать мероприятия, необходимые для организации эффективной деятельности кафедр как ключевого звена в системе управления вузом. В мониторинге 2015 г. приняли участие 350 заведующих кафедрами 24 высших учебных заведений различных городов России. Экспертами в исследовании выступили 30 опытных представителей вузовского менеджмента из 20 университетов России.

Результаты. Результаты мониторинга позволили выявить существенные изменения в составе заведующих кафедрами и получить среднестатистический портрет заведующего кафедрой современного российского вуза. Отмечен крайне неудовлетворительный возрастной состав управленческого корпуса кафедр вузов, его старение и негативное влияние этих процессов на динамизм и активность деятельности по руководству кафедрами, на создание стратегического резерва подготовки деканов и ректорского корпуса. В то же время результаты мониторинга свидетельствуют о наличии у заведующих кафедрами более значительного опыта руководящей деятельности и более высокого научного потенциала, чем в 2003 г. На основе результатов опроса заведующих кафедрами и высококвалифицированных экспертов предложены мероприятия по повышению эффективности управления кафедрами по следующим направлениям: повышение роли кафедр в системе управления вузом, рационализация делопроизводства, повышение квалификации, стабилизация учебной нагрузки, совершенствование оплаты труда руководителей кафедр и др.

Ограничения и возможные последствия исследования. Реформирование российской системы образования вносит существенные изменения в состав и деятельность руководящих кадров российских вузов. В связи с этим требуется проведение систематических мониторингов состава и содержания деятельности управленческих кадров вузов различных уровней. Проводить такие мониторинги можно на основе специально разработанной и апробированной анкеты, которая позволит охарактеризовать состав управленческого корпуса кафедр по таким критериям, как возраст, пол, семейное положение, научно-педагогический стаж, стаж работы в вузе, стаж работы в должности заведующего кафедрой, ученая степень и звание, повышение квалификации, профиль кафедры и др., а содержание деятельности по таким направлениям, как управление персоналом кафедры; управление функциональными процессами на кафедре; организация личного труда заведующего кафедрой и др.

**Резник Семен Давыдович* – заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, 440028, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28; e-mail: disser@bk.ru.

Сазыкина Ольга Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, 440028, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28; e-mail: disser@bk.ru

Подобные мониторинги позволят оперативно вскрывать резервы улучшения деятельности заведующих кафедрами, определять те стратегические направления, которым следует уделять особое внимание при организации учебного процесса, научной деятельности и культурно-воспитательной работы со студентами.

Оригинальность/ценность статьи. Материалы статьи, содержащие результаты специальных исследований, в частности, особенности и пути повышения эффективности деятельности заведующих кафедрами, представляют интерес и могут быть полезны как для самих заведующих кафедрами, так и для тех, с кем они непосредственно взаимодействуют – ректоров, проректоров, деканов, а также преподавателей российских вузов.

Тенденции реформирования и проблемы российской системы высшего образования

Система высшего образования в России претерпевает существенные изменения. Это связано с тем, что модернизация высшей школы является приоритетной задачей социально-экономического развития Российской Федерации [1, 2]. Среди главных изменений системы российского высшего образования, закрепленных вступившим в силу Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» [3], следует отметить:

- переход на федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС);
- переход на трехуровневую систему образования (бакалавр – магистр – аспирант);
- широкое распространение дистанционного образования;
- создание федеральных, национальных исследовательских университетов и опорных вузов и др.

Если же говорить в целом о системе отечественного высшего образования, то ее состояние зачастую оценивается как неудовлетворительное. Так, лишь 15% российских государственных и негосударственных вузов способны готовить выпускников, профессиональные компетенции которых соответствуют мировым стандартам. Отмечается резкое снижение статуса вузовского преподавателя и ученого. В результате с каждым годом падает, причем даже в сильных вузах, уровень подготовки выпускников. А заодно падает (и на этот факт обращают внимание члены Высшей аттестационной комиссии Минобрнауки РФ) и качество кандидатских и докторских диссертаций, снижается уровень цитирования российских ученых в мировых научных журналах.

Следует отметить, что реформирование российской системы высшего образования происходит в сложных социально-экономических условиях, создаваемых субъектами внешней среды – потребителями образовательных услуг, вузами-конкурентами, предприятиями-работодателями, органами местной и федеральной власти,

международным пространством и др. Среди этих условий:

- необходимость решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, формирование и развитие коммерческой и иной приносящей доход деятельности вузов;
- демографический спад и усиление конкуренции между вузами в сфере реализации образовательных услуг;
- предпочтения российских абитуриентов в сторону управленческих, экономических и юридических специальностей (в то время как научно-технические специальности пользуются недостаточной популярностью) и обучением именно по этим специальностям занято большинство российских вузов;
- повышение роли научной деятельности преподавателей и студентов при оценке деятельности высших учебных заведений, необходимость повышения публикационной активности преподавателей вузов;
- повышение роли инновационных технологий в учебном процессе и научной деятельности;
- интеграция образования на международном уровне;
- значительное ужесточение порядка лицензирования и аккредитации вузов и др. [4]

Методические походы к исследованию

В 2003 г. по заданию Минобрнауки РФ кафедра менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства выполнила проект «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого потенциала высшей школы Российской Федерации» (гос. рег. № 01200103655) [5], в рамках которого было опрошено около 400 заведующих кафедрами 66 высших учебных заведений различных регионов Российской Федерации.

В 2015 г. нами проведен повторный мониторинг заведующих кафедрами российских вузов, цель которого – оценить изменения в составе и содержании

деятельности заведующих кафедрами высших учебных заведений, сформулировать профессиональные компетенции заведующего кафедрой, необходимые для организации эффективной деятельности кафедр как ключевого звена в системе управления вузом [6]. В мониторинге приняли участие 350 заведующих кафедрами 24 высших учебных заведений шести федеральных округов России. Экспертами в исследовании выступили опытные представители вузовского менеджмента из 20 университетов России. Среди 26 экспертов – докторов наук, профессоров – два ректора, четыре проректора, шесть деканов, 13 заведующих кафедрами, три профессора кафедр, а также руководитель Центра региональной социологии и конфликтологии Института социологии Российской академии наук.

Для проведения мониторинга и оценки состава, содержания деятельности и профессиональных компетенций заведующих кафедрами российских вузов были использованы специальные формы сбора информации: анкета заведующего кафедрой высшего учебного заведения и опросный лист эксперта.

Анализ результатов мониторинга проводился по ряду направлений:

- изменения состава кафедр вузов;
- изменения состава руководителей кафедр вузов;
- управление научно-педагогическим персоналом кафедр;
- организация учебно-воспитательной и методической работы на кафедрах;
- управление научной деятельностью на кафедрах;
- деятельность заведующих кафедрами как преподавателей;
- личная организация заведующих кафедрами.

О роли кафедры и ее заведующего в системе управления российских вузов

В последнее время появляется все больше научных публикаций [7–14], в том числе зарубежных [15–17], в которых особое внимание уделяется необходимости децентрализации в высших учебных заведениях, создании матричных структур управления, перенесения ответственности за качество подготовки специалистов с кафедр на факультеты. Однако в большинстве российских высших учебных заведениях кафедра остается ключевым звеном в системе управления современным вузом, о чем пишут отечественные ученые [18, 19].

Главная цель, стоящая перед руководителями вузов, – формирование такой модели управления,

в которой будут четко распределены и согласованы компетенции и полномочия, функции и ответственность всех субъектов (ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители функциональных подразделений) управления высшим учебным заведением и его основными функциональными направлениями деятельности (образовательный процесс, научная работа, воспитательная работа).

Кафедра в вузе – это объединение профессорско-преподавательского состава и научных работников в одной или нескольких тесно связанных между собой отраслях знаний. Именно она обеспечивает непосредственный контакт со студентами и оказывает прямое воздействие на них – учебное, научное, воспитательное.

Результаты проведенного мониторинга позволили получить среднестатистический портрет современной вузовской кафедры:

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

– численность учебно-вспомогательного персонала на кафедрах вузов в среднем составляет три человека;

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

– средний возраст преподавателей составляет 45,2 года, 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.

Динамика численности заведующих кафедрами

Общая численность заведующих кафедрами российских государственных и негосударственных вузов на начало 2014/2015 уч. г. составляла 24,6 тыс. чел, что ниже численности заведующих кафедрами 2012/2013 уч. г. на 3700 чел. (28,3 тыс. чел.) [20]. При этом за пять лет количество заведующих кафедрами снизилось почти на 20 %

(численность заведующих кафедрами в 2010/2011 уч. г. составляла 29,6 тыс. чел.). Это обусловлено тем, что ректоры вузов сокращают количество кафедр за счет их объединения с целью оптимизации своих финансовых ресурсов.

Если в 2000 г. удельный вес женщин – заведующих кафедрами в их общей численности составлял 26,4%, т. е. чуть больше четверти общего количества, то в 2015 г. этот показатель резко вырос и составил 42,2% от общей численности заведующих кафедрами российских вузов. Эти цифры свидетельствуют о развитии управленческого потенциала женщин в сфере высшего профессионального образования, их способностях к адаптации в новых, более сложных условиях деятельности высшей школы России.

Изменения в составе заведующих кафедрами

Результаты мониторинга 2003 г. определили средний возраст заведующих кафедрами, который составил 51,6 года. Как показывали статистические данные, на начало 2012/2013 уч. г. средний возраст заведующих кафедрами уже составлял 54,2 года, а в 2015 г. средний возраст заведующих кафедрами вырос еще более и составил 54,7 года.

Если в 2003 г. было лишь 6,5% заведующих кафедрами, возраст которых превышал 65 лет, то в 2015 г. такой возраст имели уже 16,4% заведующих кафедрами. Таким образом, удельный вес заведующих кафедрами пенсионного возраста возрос на 9,1% и составил 35,1%. Молодых руководителей кафедр очень мало: те, кто моложе 40 лет, составили всего 12,7% общей численности руководителей кафедр. Для того чтобы занять эту должность, необходимо пройти слишком долгий путь по карьерной лестнице. С другой стороны, пожилой возраст заведующих кафедрами может говорить о росте консервативности значительной части руководителей, застарелости их методов руководства и требует привлечения на эти должности более молодых и профессионально подготовленных руководителей, готовых к инновациям.

Как показывают результаты мониторинга, средний стаж руководства кафедрой в целом по российским вузам составляет 10,2 года. При этом, как и в 2003 г., когда свыше четверти заведующих кафедрами возглавляли свои кафедры менее трех лет, а менее пяти лет работали в должности 37% заведующих кафедрами, так и в 2015 г.: четвертая часть опрошенных заведующих кафедрами возглавляют свои кафедры менее трех лет, а менее пяти лет работает в должности треть заведующих

кафедрами. Таким образом, почти треть нынешних руководителей кафедр не имеют солидного опыта руководящей работы в вузе.

В то же время следует отметить, что должность заведующего кафедрой является одной из самых привлекательных управленческих должностей в вузе. Из этого следует, что работник, заняв должность заведующего кафедрой, твердо закрепляется в этой должности и занимает ее в течение нескольких выборных сроков.

В 2003 г. более половины опрошенных заведующих кафедрами (56,7%) говорили о своей заинтересованности занять более высокую руководящую должность. Последний мониторинг 2015 г. показывает, что две трети действующего управленческого корпуса кафедр (75,1%) уже не заинтересованы в своем продвижении, а какие-либо амбиции по своему карьерному продвижению имеют менее трети опрошенных заведующих кафедрами. Такие результаты обусловлены, во-первых, более высоким возрастом заведующих кафедрами, во-вторых, должность заведующего кафедрой является сегодня наиболее комфортной для ученого, преподавателя, работающего в вузе, дает возможность проявлять свои организаторские качества и при этом успевать заниматься научной и педагогической деятельностью.

Изменения в содержании деятельности заведующих кафедрами

Результаты мониторинга заведующих кафедрами показывают, что важнейшим приоритетом в деятельности заведующего кафедрой, по мнению самих заведующих, является управление кафедрой. Значимость работы по управлению кафедрой опрошенные заведующие кафедрами оценили в 4,3 балла. По 4,2 балла респонденты присвоили научной деятельности и преподавательской работе (табл. 1).

Таблица 1

Приоритеты деятельности заведующих кафедрами, средний балл (по пятибалльной шкале)

Приоритеты деятельности заведующих кафедрами	Всего	
	2003 г.	2015 г.
управление кафедрой	4,3	4,3
личная научная деятельность	4,5	4,2
личная преподавательская деятельность	4,1	4,2

При этом, по мнению экспертов, приоритеты управленческой деятельности заведующего кафедрой распределились следующим образом (табл. 2): первое по важности направление деятельности – учебная работа на кафедре, на втором месте – научная работа, что связано с необходимостью повышения публикационной активности научно-педагогических кадров. Третий по значимости ранг эксперты присвоили работе заведующего кафедрой с персоналом – преподавателями и сотрудниками кафедры. Далее по степени убывания важности направлениями деятельности заведующих кафедрами являются методическая работа, документационное обеспечение и инновации (4 ранг), экономическая поддержка деятельности кафедры (5 ранг), внешние связи (6 ранг), довузовская работа со школьниками (7 ранг) и воспитательная работа со студентами (8 ранг).

Таблица 2

**Приоритеты деятельности
заведующих кафедрами
(рейтинги по оценкам экспертов)**

Приоритеты управленческой деятельности заведующих кафедрами в 2015 г.	Ранги
организация учебной работы	1
организация научной работы	2
работа с персоналом	3
методическая работа, документационное обеспечение учебного процесса и инновации	4
экономическое обеспечение деятельности кафедры и университета	5
внешние контакты (УМО, вузы, предприятия и др.)	6
довузовская работа со школьниками	7
руководство воспитательной работой со студентами	8

Одним из основных направлений деятельности заведующего кафедрой является учебно-методическая работа. Результаты мониторинга показали, что на 61,4% обследованных кафедр

заведующий кафедрой лично организует учебно-методическую работу на кафедре, на 12,6% кафедр этим занимается заместитель заведующего кафедрой и на 5,4% кафедр организует учебно-методическую работу на кафедре другой преподаватель. Работу с молодыми преподавателями разные кафедры организуют по-разному: 42,1% кафедр организуют наставничество (у каждого молодого преподавателя есть наставник – более опытный сотрудник), на 39,2% кафедр заведующий сам курирует всех молодых преподавателей, и только на 10% кафедр молодые преподаватели сами, путем проб и ошибок, приобретают опыт.

Важнейшим вопросом, особенно для выпускающих кафедр, является трудоустройство выпускников. Опрос заведующих кафедрами показал, что только 42,9% заведующих кафедрами организуют активную работу с предприятиями-работодателями с целью трудоустройства выпускников. В то же время сравнительные результаты исследования показывают повышение значимости контактов кафедр с потенциальными организациями-работодателями – 42,8% (в 2003 г. таких кафедр было только 32,3%) [21]. Безусловно, это связано и с тем, что одним из показателей мониторинга деятельности вузов являются показатели трудоустройства выпускников как критерий востребованности данных направлений подготовки и качества образования. 51,8% указали, что их кафедра способствует трудоустройству выпускников только в том случае, когда есть заявки от организаций. Количество кафедр, которые вообще пассивно относятся к проблеме трудоустройства своих студентов, снизилось до 5,4%, в то время как в 2003 г. таких кафедр было 26,5% (табл. 3).

Увеличилось количество кафедр, преподаватели которых регулярно занимаются научной работой – 79,1% (в 2003 г. таких кафедр было только 67,9%), что связано с необходимостью повышения публикационной активности вузовских преподавателей.

Научная работа преподавателей кафедры принимает следующие основные формы:

Таблица 3

Участие выпускающей кафедры в трудоустройстве выпускников

Участие выпускающей кафедры в трудоустройстве выпускников	Процент	
	2003 г.	2015 г.
кафедра активно контактирует с работодателями с целью трудоустройства выпускников	32,3	42,8
кафедра способствует трудоустройству выпускников при поступлении заявок от организаций	41,2	51,8
чаще всего кафедра пассивно относится к трудоустройству	26,5	5,4
Итого	100,0	100

публикация научных статей – 92,3 %; издание монографий – 72,3 %; участие в проведении научных исследований – 70,0 %; подготовка заявок на участие в конкурсах грантов и программ – 62,6 %, кроме этого, на кафедрах занимаются подготовкой аспирантов и докторантов, заявками на изобретения.

Основными формами повышения квалификации преподавателей являются курсы повышения квалификации – 88,6 %; участие в научной работе кафедры – 46,6 %; стажировки в других вузах России – 40,0 %; стажировки на производстве – 19,7 %; стажировки в вузах зарубежья – 17,1 %.

Формы повышения квалификации самих заведующих кафедрами, как показали результаты исследования, касаются в основном педагогических технологий, а проблем управления в вузе, как правило, не затрагивают.

Отдельно следует остановиться на изменении, а скорее на усилении, управленческого воздействия заведующих на персонал кафедр.

Управление кафедрой представляет сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми формулами. Заведующий кафедрой должен сочетать понимание общих принципов менеджмента и значимости многочисленных конкретных практических ситуаций, которые отличаются одна от другой. В этом заключается ситуационный подход к управлению вузовской кафедрой. При этом личные качества и поведение руководителя являются существенными компонентами его успеха [22].

За последние годы изменился стиль руководства у заведующих кафедрами. Если в 2003 г. большинство (39,4 %) заведующих кафедрами использовали либеральный (порой попустительский) стиль управления, то в настоящее время в работе заведующих кафедрами чаще всего встречается демократический стиль руководства (57,7 %), значительно реже – авторитарный (22,5 %) и либеральный (19,8 %);

86 % заведующих пользуются делегированием полномочий, но только 55,6 % респондентов отмечают, что на их кафедрах сотрудники имеют общекафедральные обязанности. Такая ситуация связана с недостаточным развитием у руководителей кафедр организационных навыков и управленческой культуры.

Анализ поведения заведующих кафедрами в конфликтных ситуациях позволяет сделать следующие выводы: 70,7 % руководителей при появлении конфликтной ситуации обязательно вмешиваются и пытаются разрешить ее как можно быстрее, 24,9 % наблюдают со стороны

и вмешиваются только тогда, когда ситуация перерастает в серьезный конфликт, а 4,4 % заведующих вообще не вмешиваются в ситуацию.

Индивидуальные беседы с подчиненными часто используют лишь 43 % заведующих кафедрами, редко – 46,2 %, а у 9,8 % заведующих кафедрами подобные беседы вообще отсутствуют.

Анализ неформальных встреч коллективов кафедр показывает, что у более 31,7 % заведующих кафедрами неформально сотрудники встречаются редко или вообще не встречаются.

Пути повышения эффективности деятельности заведующих кафедрами

На основе результатов проведенных нами исследований сформулированы пять основных направлений дальнейшего повышения эффективности деятельности заведующих кафедрами университетов: повышение роли кафедр в системе управления вузом, организация делопроизводства, сокращение бумажного потока, повышение значимости прямого общения с преподавателями, аспирантами и студентами, повышение квалификации заведующих кафедрами, стабилизация личной учебной нагрузки у заведующих кафедрами, совершенствование оплаты их труда.

1. Для повышения роли кафедр в системе управления вузом важно ориентироваться на:

- большую самостоятельность заведующих кафедрами в реализации образовательных программ;
- исключение дублирования функций средним звеном управления;
- необходимость принципиально переработать нормативные положения вузов об административно-управленческом персонале (среднее звено) вуза;
- повышение роли заместителей заведующих кафедрами;
- активизация участия заведующих кафедрами в деятельности учебно-методических объединений;
- расширение возможностей интеграции в международные профессиональные сообщества;
- развитие лабораторной базы кафедр, оснащение современным оборудованием.

2. Организация делопроизводства, сокращение бумажного потока, повышение значимости прямого общения с преподавателями, аспирантами и студентами:

- перевести учебно-методическую документацию в электронные формы;

- создать электронную базу отчетных показателей, что позволит службам университета собирать данные с кафедр без требования справок;
- сократить многочисленные распоряжения о представлении информации различным службам по часто меняющимся формам.

3. Повышение квалификации и профессионализма заведующих кафедрами:

- систематически проводить повышение квалификации заведующих кафедрами на основе изучения передового опыта ведущих вузов;

- ежегодно проводить семинары с заведующими кафедрами близких по профилю вузов;

- для замещения должности заведующего кафедрой включить в квалификационные требования наличие дополнительного профессионального образования по направлению «Менеджмент» или «Управление персоналом»;

- разработка в каждом университете долгосрочной кадровой политики, предусматривающей подготовку резерва на выдвижение.

4. Стабилизация учебной (преподавательской) нагрузки заведующих кафедрами: учебная нагрузка заведующих кафедрами, по мнению 63,2% экспертов, не должна превышать 400–500 часов в учебном году.

5. Совершенствование оплаты труда руководителей кафедр: у заведующего кафедрой вуза должна быть достойная зарплата и возможность эффективного руководства кафедрой.

Выводы

1. Жесткая государственная политика, направленная на снижение количества высших учебных заведений, привела к тому, что на начало 2015/2016 уч. г. в России численность высших учебных заведений сократилась до 896 вузов, в том числе 530 государственных и 366 негосударственных. Общая численность заведующих кафедрами российских государственных и негосударственных вузов на начало 2014/2015 уч. г. составляла 24,6 тыс. чел., что ниже численности заведующих кафедрами 2012/2013 уч. г. на 3700 чел. (28,3 тыс. чел.). При этом за последние пять лет количество заведующих кафедрами снизилось почти на 20%.

2. Результаты мониторинга позволили выявить существенные изменения в составе заведующих кафедрами и получить среднестатистический портрет заведующего кафедрой современного российского вуза, характеристики которого свидетельствуют о наличии у них более значительного опыта руководящей деятельности и более высокого научного потенциала, что опирается на высокий

возраст заведующих кафедрами, который в тоже время можно расценивать как и негативный фактор, тормозящий активное внедрение инноваций в процессы управления современными кафедрами вузов.

3. Современные социально-экономические условия усложнили деятельность кафедр российских вузов, что заставило заведующих кафедрами пересмотреть приоритеты своей деятельности и для большинства из них личная учебная и научная деятельность ушли на второй план, а управление кафедрой – организация учебного процесса и научной работы на кафедре – стало важнейшим приоритетом.

4. На основе результатов опроса заведующих кафедрами и высококвалифицированных экспертов систематизированы и обобщены предлагаемые ими мероприятия по повышению эффективности управления кафедрами для реализации в системе управления высшими учебными заведениями по следующим направлениям:

- повышение роли кафедр в системе управления вузом;

- организация делопроизводства, сокращение бумажного потока;

- повышение квалификации заведующих кафедрами;

- стабилизация учебной нагрузки заведующих кафедрами;

- совершенствование оплаты труда руководителей кафедр.

5. Разработано научно-методическое обеспечение повышения профессионализма руководителей университетских кафедр, включающее учебники и монографии, раскрывающие различные аспекты работы заведующих кафедрами с вузовскими руководителями, преподавателями, аспирантами, студентами и др.

Реализация предложенных мер повышения эффективности заведующих кафедрами российских университетов во многом зависит не только от государственной политики в области образования, но и от реальных усилий самих университетов.

Список литературы

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

2. О плане действий по модернизации образования на 2011–2015 гг. : Распоряжение Правительства РФ от 7 сентября 2010 г. № 1507-р.

3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ.

4. Резник С. Д., Сазыкина О. А. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров

высших учебных заведений // Университет. управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 57–61.

5. 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. 452 с.

6. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Моделирование компетенций заведующих кафедрами российских вузов // Russian Journal of Management. М.: ИНФРА-М. 2015. V. 3, Is. 2. С. 140–149. DOI: 10.12737/11864

7. Аржанова И.В., Князев Е.А. Создание федеральных университетов (концепция и реальность) // Университет. управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 7–14.

8. Беляков С.А., Федотов А.В., Фигурин А.В. Процессы объединения в системе высшего образования: проблемы и возможности // Университет. управление: практика и анализ. 2013. № 6. С. 8–18.

9. Гитман М.Б., Данилов А.Н., Столбов В.Ю., Южаков А.А. Модели сетевого взаимодействия вузов при подготовке кадров высшей квалификации // Университет. управление: практика и анализ. 2012. № 3. С. 69–73.

10. Ключев А.К. Слияния в высшей школе России: эффекты и стратегические возможности // Университет. управление: практика и анализ. 2013. № 4. С. 27–35.

11. Мальшева Л.А. Организационное проектирование вузов в условиях слияний и поглощений // Университет. управление: практика и анализ. 2013. № 4. С. 68–78.

12. Ниязова М.В., Варавенко В.Е. Управление процессами реорганизации вузов: принципы, тенденции, риски // Университет. управление: практика и анализ. 2013. № 4. С. 59–68.

13. Тавокин Е.П. Российское образование под прицелом реформ // Соц. исследования. 2012. № 8. С. 134–142.

14. Филонович С.Р., Константинов Г.Н. Комментарий к статье С. Фуллера «В чем уникальность университетов? Обновление идеала в эпоху предпринимательства» // Вопр. образования. 2005. № 2. С. 77–79.

15. Smith R. The role of the university head of department. A survey of two British universities // Educational Management & Administration. 2002. № 30 (3). С. 293–312.

16. Smith B. On being a university head of department // Management in Education. 2007. 21 (1). С. 4–7.

17. Bush T. Preparing new principals: Professional and organisational socialization // Educational Management Administration & Leadership. 2016. January, № 44. С. 3–5. DOI:10.1177/1741143215620317.

18. Черноморченко С.И., Потапенко О.А. Роль заведующего кафедрой высшего учебного заведения в формировании творческой активности научно-педагогических кадров // Вестн. Ленинград. гос. ун-та им. А.С. Пушкина. 2014. Т. 3, № 1. С. 44–52.

19. Алавердов А.Р., Алавердова Т.П. Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? // Высш. образование в России. 2013. № 5. С. 51–57.

20. Россия в цифрах. 2016 : крат. стат. сб. / Росстат. М., 543 с.

21. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Управление функциональными процессами на вузовской кафедре: результаты социологического мониторинга заведующих кафедрами российских вузов // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3, № 4. С. 407–418. DOI: 10.12737/13108.

22. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Управленческое воздействие заведующих кафедрами на персонал: результаты мониторинга // Russian Journal of Management. 2016. Т. 4, № 2. С. 184–196. DOI: 10.12737/19831.

DOI 10.15826/umj.2016.105.051

*S. D. Reznik, O. A. Sazykina**

Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia

HEAD OF A MODERN UNIVERSITY DEPARTMENT: CHANGES IN THE COMPOSITION AND CONTENT OF ACTIVITY

Key words: a department, a head of a department, an institution of higher education, a university, priorities of activities.

The article falls under *research category* and contains results of a monitoring of the composition and content of modern Russian university department heads.

The aim of the article is to analyze the changes in the composition, describe the ways of improving efficacy of managerial activities of department heads on the basis of changes in activity priorities.

Methodical approach. In order to evaluate peculiarities of department heads activities the article provides a comparative analysis of the contents of their activities based on special monitoring conducted by the authors in 2003 and 2015. The aim of the monitoring is to evaluate the changes in the composition and content of Russian

**Semen D. Reznik* – Doctor of Economics (Ph.D.), Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Director of the Institute for Economics and Management, Head of the Department of Management at the Penza State University of Architecture and Construction; e-mail: disser@bk.ru.

Olga A. Sazykina – Candidate of Economics (Ph.D.), Assistant Professor at the Department of Management at the Penza State University of Architecture and Construction; e-mail: disser@bk.ru.

department heads and identify measures necessary for organizing effective department activities as a key element of university management system. Monitoring conducted in 2015 covered 350 department heads from 24 universities from different cities. Research experts team included 30 experienced representatives of university management from 20 Russian universities.

Results. Monitoring results demonstrated significant changes in the department heads composition and form a general vision of a modern Russian university department head. We should mention extremely unfavorable age characteristics of department heads, their ageing and negative influence of this process on dynamics and chair management, creation of strategic personnel pool for perspective deans and rectors. At the same time monitoring results demonstrate that department heads have significantly higher academic potential and managerial experience than in 2003. Based on the results of interviews with department heads and experts the authors suggest measures for improving efficacy of department management in the following areas: strengthening the role of departments in university management system, office work rationalization, improving qualification, workload stabilization, improvement of department heads salary system, etc.

Limitations and possible consequences of the research. Russian education system reform brings considerable changes to the composition and content of department head activities at Russian universities. That requires systematic monitoring of composition and content of department heads activities at different levels. One can conduct such monitorings on the basis of designed and tested questionnaire allowing to describe department heads according to such criteria as age, gender, marital status, academic and teaching experience, years at the university, years as a department head, academic degree and title, upgrading qualification, etc., as well as in such areas as chair personnel management; department functional processes management; organization of own work process, etc.

Such monitorings allow for identifying reserves for improving department heads activities, identifying strategic areas to concentrate on during organization of teaching process, academic activities as well as cultural and didactic work with students.

Value and originality of the article. Materials of the article containing results of specific research in particular in the field of peculiarities and ways of improving department heads activities are of interest to department heads and those they interact with: rectors, vice rectors, deans and lecturers.

References

1. *The concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation to 2020 approved by the RF Government.* November, 17, 2008, № 1662-p.
2. *About the plan of action on modernization of education for 2011–2015.* The order of the Government of the Russian Federation of September 7, 2010 № 1507-r.
3. *“About education in the Russian Federation”:* the federal law. December 29, 2012, № 273-FZ.
4. Reznik S. D., Sazyikina O. A. *Novyie prioritetyi deyatelnosti i modelirovanie kachestv rukovodyaschih kadrov vysshih uchebnykh zavedeniy* [New priorities of activity and modeling of qualities of the managerial personnel of higher educational institutions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2008, № 6, pp. 57–61.
5. Reznik S. D., Vasin S. M., Sazyikina O. A. *Formirovanie, obuchenie i razvitie upravlencheskogo personala vysshego uchebnogo zavedeniya v usloviyah rynochnoy ekonomiki* [Formation, training and development of the administrative personnel of a higher educational institution in the conditions of market economy]. Penza: PGASA, 2003. 452 p.
6. Reznik, S., Sazyikina, O. *Modelirovanie kompetentsiy zaveduyuschih kafedrami rossiyskikh vuzov* [Modelling of competences of managers of chairs of the Russian higher education institutions]. *Russian Journal of Management.* V. 3, Is. 2, p. 140–149. DOI: 10.12737/11864
7. Arzhanova I. V., Knyazev E. A. *Sozdanie federalnykh universitetov (kontseptsiya i realnost)* [Creation of federal universities (concept and reality)]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2013, № 5, pp. 7–14.
8. Belyakov S. A., Fedotov A. V., Figurin A. V. *Protsessyi ob'edineniya v sisteme vysshego obrazovaniya: problemy i vozmozhnosti* [Association processes in higher education: challenges and opportunities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2013, № 6, pp. 8–18.
9. Gitman M. B., Danilov A. N., Stolbov V. Yu., Yuzhakov A. A. *Modeli setevogo vzaimodeystviya vuzov pri podgotovke kadrov vysshey kvalifikatsii* [Models networking of universities in the preparation of highly qualified personnel]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2012, № 3, pp. 69–73.
10. Klyuev A. K. *Sliyaniya v vysshey shkole Rossii: efekty i strategicheskie vozmozhnosti* [Mergers in the higher school of Russia: the effects and strategic opportunities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2013, № 4, pp. 27–35.
11. Malyisheva L. A. *Organizatsionnoe proektirovanie vuzov v usloviyah sliyaniy i pogloscheniy* [Organizational design universities in terms of mergers and acquisitions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2013, № 4, pp. 68–78.
12. Niyazova M. V., Varavenko V. E. *Upravlenie protsessami reorganizatsii vuzov: printsipy, tendentsii, riski* [Process management reorganization of universities: the principles, trends, risks]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2013, № 4, pp. 59–68.

13. Tavokin E. P. Rossiyskoe obrazovanie pod pritsem reform [Russian education under a sight of reforms]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological researches], 2012, № 8, pp. 134–142.

14. Filonovich S. R., Konstantinov G. N. Kommentarii k state S. Fullera «V chem unikalnost universitetov? Obnovlenie ideala v epohu predprinimatelstva» [Commentary on Article S. Fullera “What is unique about the universities? Upgrading of the ideal in the era of entrepreneurship”]. *Voprosy obrazovaniya* [Education issues]. 2005, № 2, pp. 77–79.

15. Smith R. The role of the university head of department. A survey of two British universities. *Educational Management & Administration*. 2002, № 30 (3), pp. 293–312.

16. Smith B. On being a university head of department. *Management in Education*. 2007, № 21 (1), pp. 4–7.

17. Bush T. Preparing new principals: Professional and organisational socialization. *Educational Management Administration & Leadership*. 2016, January, № 44, pp. 3–5. DOI:10.1177/1741143215620317.

18. Chernomorchenko S. I., Potapenko O. A. Rol zaveduyuschego kafedroy vysshego uchebnogo zavedeniya v formirovaniy tvorcheskoy aktivnosti nauchno-pedagogicheskikh kadrov [Role of the head of the department of a higher educational institution in formation of creative activity of the research and educational personnel]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im.*

A. S. Pushkina [Bulletin of the Leningrad state university of A. S. Pushkin]. 2014, V. 3, № 1, pp. 44–52.

19. Alaverdov A. R., Alaverdova T. P. *Zaveduyuschiy kafedroy sovremennogo vuza: ucheniy, pedagog, administrator?* [Head of the department of modern higher education institution: scientist, teacher, administrator?]. *Vyishee obrazovanie v Rossii* [The higher education in Russia]. 2013, № 5, pp. 51–57.

20. *Russia in Figures. 2015: Brief Statistical Collection*. Rosstat. M. 543 p.

21. Reznik S. D., Sazyikina O. A. Upravlenie funktsionalnyimi protsessami na vuzovskoy kafedre: rezultaty sotsiologicheskogo monitoringa zaveduyuschih kafedrami rossiyskikh vuzov [Management of functional processes at high school department: results of sociological monitoring of managers of departments of the Russian higher education institutions]. *Russian Journal of Management*. 2015, V. 3, № 4, pp. 407–418. DOI: 10.12737/13108.

22. Reznik S. D., Sazyikina O. A. Upravlencheskoe vozdeystvie zaveduyuschih kafedrami na personal: rezultaty monitoringa [Administrative exposure heads of the departments personnel: the results of monitoring]. *Russian Journal of Management*. 2016, V. 4, № 2, pp. 184–196. DOI: 10.12737/19831

23. *Russia in Figures. 2016: Brief Statistical Collection*. Rosstat. M., 543 p.

