

А.Р. АЛАВЕРДОВ, профессор
Т.П. АЛАВЕРДОВА, канд. экон. наук
 Московский финансово-
 промышленный университет
 «Синергия»

Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор?

В статье обсуждается вопрос о роли и функциях заведующего кафедрой в современном вузе. Проводится сравнительный анализ трех стратегических подходов к замещению этой категории должностей.

Ключевые слова: вуз, кафедра вуза, заведующий кафедрой, внутрикафедральный менеджмент, профессиональные и личностные компетенции заведующего кафедрой

Вряд ли кто из профессиональных работников высшей школы оспорит тот факт, что в системе управления любым вузом одну из ключевых ролей играют заведующие кафедрами. Именно кафедры в современном отечественном вузе обеспечивают образовательный процесс, именно на кафедрах создаются все элементы учебно-методического контента – от учебных программ до базовых учебников, именно здесь ведутся фундаментальные научные исследования и практико-ориентированные разработки. Таким образом, в системе высшего профессионального образования кафедры выполняют функции производственных (в негосударственных вузах – и бизнес-) подразделений. Очевидно, что эффективность функционирования этой категории структурных подразделений, а в значительной степени – и вуза в целом, во многом зависит от их непосредственных руководителей. В настоящее время существует несколько подходов к замещению должности заведующего кафедрой, на которые могут ориентироваться ректорат и члены Ученого совета вуза при конкурсном избрании данных руководителей. Проведем сравнительный анализ их достоинств и недостатков.

Первый подход предполагает стратегическую ориентацию вуза на замещение рассматриваемой категории служащих наиболее авторитетными учеными в соответствующей области знаний из числа со-

трудников данной кафедры или приглашенных извне. В данном случае основным критерием отбора выступает наличие у кандидата профессиональных компетенций, необходимых именно ученому-исследователю. Сам факт наличия таких компетенций подтверждается общеизвестными критериями: ученая степень доктора наук (еще лучше – статус члена-корреспондента или академика РАН), почетные звания, государственные награды и премии, количество опубликованных научных монографий и статей, суммарное число защищенных аспирантов и т.п. Другие профессиональные и личностные компетенции, предполагаемые самим характером должности заведующего кафедрой вуза, а именно компетенции педагога и компетенции администратора, отходят на второй план. Отметим, что в дореформенный период данный подход был приоритетным для большинства вузов СССР (особенно в период 30–60-х гг.), что и обеспечивало высочайший научный потенциал отечественной высшей школы. К сожалению, уже в 70–80-х гг. на первый план стали выходить иные критерии – либо политическая активность кандидата, либо его личные или родственные связи со «знаковыми фигурами» самого вуза и влияющих на него структур. После начала рыночных преобразований тенденция к сокращению числа заведующих кафедрами – ведущих ученых еще более активизировалась в силу прак-

тически «обнуленных» программ бюджетного финансирования научных исследований, а также вынужденного отъезда на работу за рубеж молодых перспективных ученых, способных претендовать на замещение данных должностей по мере естественной убыли «ветеранов российской науки». Однако в последние годы ситуация стала меняться к лучшему, что возвращает актуальность рассматриваемого подхода, имеющего свои преимущества и недостатки.

Основным *преимуществом* выступает возможность эффективно поддерживать и развивать научное направление работы кафедры, а следовательно, и вуза в целом. Отметим, что на необходимость активизации научной деятельности в отечественной высшей школе в последнее время обращает особое внимание Министерство образования и науки РФ. На кафедрах, возглавляемых отобранными по этому критерию заведующими, формируются полноценные научные школы, а значит, ведутся серьезные научные исследования, осуществляется подготовка большого числа аспирантов, функционируют научные студенческие кружки. В технических вузах при таких кафедрах создаются исследовательские лаборатории, иногда даже мелкие опытные производства, в которых, наряду с преподавателями и аспирантами, работают и студенты старших курсов, приобретая умения и навыки, необходимые будущему ученому-исследователю. Вся эта работа организуется, координируется и осуществляется под постоянным личным руководством заведующего кафедрой, авторитет которого как среди студентов, так и непосредственных подчиненных определяется его статусом как «ученого № 1» по соответствующему направлению. Преимуществом рассматриваемого подхода в условиях рыночной экономики является возможность привлечения дополнительного бюджетного и внебюджетного финансирования в форме грантов «под конкретного ученого», науч-

ный авторитет которого признан во внешней, а тем более – в международной среде. Отметим также, что сам факт регулярного получения тем или иным вузом подобных грантов, не говоря уже о чисто экономическом эффекте, способствует существенному повышению его рейтинга как субъекта сферы образовательных услуг, конкуренция в которой усиливается с каждым годом.

Вместе с тем нельзя не учитывать и *недостатки*, присущие данному подходу. Главным из них является практическая невозможность эффективного исполнения таким заведующим кафедрой чисто административных функций. Кафедра, как и любое другое структурное подразделение вуза, не является автономным образованием. Она встроена во внутривузовскую систему управления, следовательно, должна участвовать в различных корпоративных программах развития, выполнять плановые задания по другим (помимо чисто научных) направлениям работы, поддерживать систему документооборота, своевременно предоставлять отчетность о результатах собственной деятельности, взаимодействовать с целым рядом штабных подразделений и ректоратом вуза. Практика показывает, что все эти мероприятия обычно оказываются вне сферы профессиональных интересов заведующего-ученого. На крупных кафедрах с численностью персонала более 10–12 человек данная проблема решается достаточно просто. В их штатное расписание официально вводится должность заместителя заведующего кафедрой, на которого «по умолчанию» перебрасывается практически весь объем административной работы. В небольших по численности коллективах подобной возможности за редким исключением нет. В результате свои функции администратора заведующий кафедрой выполняет обычно «по остаточному принципу», что вызывает вполне закономерные нарекания со стороны штабных подразделений вуза, а иногда и со стороны препода-

вателей кафедры (например, недовольных распределением между ними учебной нагрузки). Вторым «минусом» является то, что далеко не всегда высокие компетенции ученого-исследователя дополняются столь же высокими компетенциями педагога. Осознавая это, такой заведующий кафедрой старается минимизировать свое присутствие в учебных аудиториях, выполняя установленную ему нагрузку работой с дипломниками и аспирантами. Подобная политика часто вызывает непонимание со стороны других членов кафедры.

С учетом изложенного рассмотренный выше подход *можно рекомендовать* в первую очередь вузам и факультетам, ориентированным на подготовку молодых специалистов преимущественно для фундаментальной и прикладной науки (математика, физика, биология, история, философия и т.п.), а также для системы здравоохранения.

Второй подход предполагает стратегическую ориентацию вуза на замещение должности заведующего кафедрой прежде всего наиболее успешными преподавателями, обладающими высокими профессиональными и личностными компетенциями, необходимыми именно педагогу. Сам факт наличия этих компетенций подтверждается двумя способами: во-первых, формализованной оценкой по используемым в конкретном вузе методикам определения эффективности собственных преподавателей и, во-вторых, результатами регулярных опросов студентов в активной или интерактивной формах. Выбирая такой подход, администрация вуза руководствуется вполне прагматичными соображениями. Основная функциональная задача кафедры — обеспечить образовательный процесс квалифицированными преподавателями соответствующего профиля и необходимым учебно-методическим контентом. Если в торговой компании, например, на должность руководителя отдела продаж вправе претендовать лучший менеджер по продажам, то, по логике, в вузе должность заве-

дующего кафедрой должна замещаться наиболее эффективным преподавателем, лучше других кандидатов владеющим образовательными технологиями.

Основным *преимуществом* рассматриваемого подхода выступает возможность эффективно поддерживать и развивать образовательное направление работы кафедры. Заведующий кафедрой, отобранный по данному критерию, естественно, будет уделять приоритетное внимание качеству преподавания и его методическому сопровождению. В результате стратегическим приоритетом в работе подразделения и лично его руководителя станет постоянное улучшение качества «человеческого капитала» в лице ППС. Практическое решение этой задачи может обеспечиваться различными способами:

- ♦ постоянным повышением профессиональной квалификации преподавателей как через корпоративную (внутривузовскую) систему дополнительного обучения, так и в режиме самоподготовки;

- ♦ ротацией штата кафедры путем замещения наименее эффективных преподавателей новыми специалистами, найденными и приглашенными на работу лично заведующим;

- ♦ омоложением штата ППС за счет подготовленных на кафедре аспирантов, отобранных заведующим из числа студентов-выпускников, способных не столько к научной, сколько к преподавательской работе.

На кафедрах, возглавляемых заведующими-педагогами, обычно очень хорошо налажен мониторинг качества образовательного процесса, осуществляемый силами не штабных подразделений вуза, а прежде всего самого руководителя, регулярно посещающего лекции своих подчиненных. Должное внимание уделяется и актуализации учебно-методического контента (сразу отметим, что далеко не всегда в него входит базовый учебник по соответствующей дисциплине). Будучи высокопрофессио-

нальным преподавателем, заведующий кафедрой понимает необходимость проведения данной работы, своевременно выполняет ее сам и, соответственно, требует того же от подчиненных. Еще одним преимуществом такого подхода является повышение имиджа вуза в глазах студентов, на которых производит самое лучшее впечатление тот факт, что с ними в аудитории постоянно работают не только преподаватели, доценты и профессора, но и лично руководитель кафедры, демонстрирующий при этом самые высокие педагогические компетенции.

Среди *недостатков* данного варианта отметим угрозу недостаточно эффективной реализации других направлений деятельности как самой кафедры, так и ее заведующего. Один из недостатков, связанный с возможным отсутствием у руководителя кафедры компетенций, необходимых успешному администратору, мы уже рассмотрели. Можно лишь добавить, что, позиционируя себя прежде всего в качестве преподавателя, при возможных противоречиях между корпоративными интересами вуза и интересами сотрудников кафедры он, скорее всего, будет на стороне своих подчиненных. Такая ситуация чаще всего возникает при внедрении в образовательный процесс вуза инновационных технологий, например, e-Learning. Практика показывает, что многие преподаватели, особенно старшего поколения, оказывают внедрению новаций достаточно активное сопротивление. Это уже отмечалось многими специалистами высшей школы, в частности, профессором М.А. Лукашенко [1]. Вторая возможная проблема связана с научной работой кафедры. К сожалению, современная отечественная высшая школа унаследовала с советских времен такие недостатки, как высокий уровень аудиторной на-

грузки преподавателей (800–1000 часов для преподавателя, 700–900 часов для доцента, 500–700 часов для профессора). Не следует забывать и о том, что средний уровень оплаты труда российских преподавателей высшей школы, опущенный до уровня ниже прожиточного минимума в начале «эпохи рыночных преобразований», до настоящего времени не может конкурировать с аналогичным показателем в странах Евросоюза, США, Канады или Японии¹. В результате преподаватели, стремясь увеличить свой заработок до приемлемого уровня, вынуждены брать дополнительную нагрузку от 1,25 до 2 ставок, что составляет в Москве для доцента от 1500 до 1800 часов в учебном году. В таких условиях времени на научную работу у большинства молодых преподавателей объективно не остается. Если заведующий кафедрой сам ориентируется преимущественно на преподавательскую деятельность, к такой позиции он отнесется с полным пониманием. Поэтому научная работа кафедры будет сводиться к выполнению «спущенных сверху» планов: на каждого из ППС – не менее 2–3 научных статей в год, обязательное участие в вузовской научной конференции, наличие при кафедре хотя бы одного научного студенческого кружка. Немногочисленные преподаватели – энтузиасты науки, не пользуясь активной поддержкой такого заведующего, общую тенденцию по данному направлению работы кафедры, естественно, изменить не смогут. Соответственно, вуз, использующий рассматриваемый подход к назначению заведующих кафедрами, просто обречен стать аутсайдером в сфере научных исследований.

Тем не менее и такой подход может быть в некоторых случаях *рекомендован*. Во-первых, он может использоваться в практико-ориентированных вузах, изначально

¹ По данным, размещенным на официальном сайте Министерства образования и науки РФ, на конец октября 2012 г. средняя зарплата ППС в наиболее известном вузе России – МГУ им. М.В. Ломоносова составила 55 тыс. руб., а в Первом медицинском государственном университете им. Сеченова – всего 19,3 тыс. руб. [2].

не пытающихся позиционировать себя в качестве научных центров. Во-вторых, его целесообразно применять при замещении должностей заведующих кафедрами, которые не являются профилирующими, исходя из общей специализации вуза (например, кафедры финансов, маркетинга или права в технических вузах).

Третий подход, активно используемый сегодня, особенно в негосударственных вузах, предполагает стратегическую ориентацию на замещение должности «заведующий кафедрой» эффективным менеджером. В данном случае действует элементарная бизнес-логика: заведующий кафедрой – это руководитель одного из структурных подразделений, следовательно, прежде всего он менеджер и только потом педагог или ученый. Его основная задача – не стоять в аудитории и не писать научные монографии, а обеспечить четкую организацию работы коллектива, члены которого могут быть просто квалифицированными преподавателями или, в дополнение к этому, продуктивными учеными. В случае реализации данного подхода при рассмотрении кандидатуры потенциального заведующего кафедрой первоочередное внимание обращают на наличие даже не профессиональных, а скорее личностных компетенций, необходимых эффективному лидеру. К ним относятся: умение организовать работу в команде, харизматичность, настойчивость, уверенность в себе, готовность принимать на себя ответственность за результаты деятельности подчиненных, требовательность к себе и окружающим. Необходимым условием для назначения кандидата на должность является высокая степень его лояльности к интересам работодателя. При наличии подобных качеств ректор и Ученый совет могут «закрыть глаза» не только на отсутствие у будущего заведующего кафедрой способностей к самостоятельной научной работе, но и на его не слишком высокие компетенции как педагога.

Данный подход имеет целый ряд *пре-*

имуществ с позиции интересов не только вуза, но и коллектива самой кафедры. Для администрации и штабных подразделений контингент заведующих кафедрами, укомплектованный успешными менеджерами, создает минимум проблем, связанных с организацией и обеспечением образовательного процесса. В частности, в таких вузах всегда очень невелико число нарушений преподавателями трудовой дисциплины, в срок сдаются все элементы вновь создаваемого или актуализируемого учебно-методического контента, выполняются все позиции кафедральных и индивидуальных планов ППС. Еще одним преимуществом является уменьшение вероятности горизонтальных производственных конфликтов между руководителями различных кафедр. При реализации первых двух подходов такие конфликты имеют системный характер. В случае, когда большинство заведующих кафедрами представлено учеными, борьба между ними обычно идет за ресурсы (финансовые и материальные), необходимые для научных исследований. Во втором случае регулярные конфликты возникают из-за распределения учебной нагрузки между кафедрами. При ориентации администрации на заведующих-менеджеров угроза развития таких конфликтов, естественно, сохраняется, но вероятность их будет существенно ниже. Дело в том, что руководитель кафедры – администратор позиционирует себя прежде всего как член команды менеджеров вуза, для каждого из которых корпоративные интересы имеют очевидный приоритет в сравнении с интересами более низкого уровня, в нашем случае – возглавляемых ими кафедр. Такие руководители чаще всего могут найти компромиссное решение для любого потенциально конфликтного вопроса, особенно при наличии аналогичных компетенций у представителей ректората (проректор по учебной работе или науке) и начальников штабных инстанций (отдел планирования

учебной нагрузки, отдел учебно-методического контента и т.п.). Наконец, эффективный руководитель – это очевидное благо и для членов кафедры. В частности, он способен обеспечить не только должный уровень трудовой и исполнительской дисциплины, но и позитивный психологический климат в трудовом коллективе. Как результат – уменьшение числа межличностных конфликтов, жалоб на имя руководства, инициативных увольнений ценных для вуза преподавателей.

Однако все эти преимущества могут быть обеспечены только при наличии в конкретном вузе специальных внутренних регламентов, позволяющих осуществлять отбор кандидатов на замещение рассматриваемой категории должностей еще на стадии подготовки к проведению конкурса для их избрания. В роли таких документов целесообразно использовать профессиональный стандарт, содержащий полный перечень требований к профессиональным и личностным компетенциям заведующего кафедрой вуза. К сожалению, до настоящего времени такие стандарты для работников высшей школы не разработаны. Поэтому администрация российского вуза фактически поставлена перед выбором: либо дожидаться появления отраслевых профессиональных стандартов, либо в инициативном порядке разрабатывать их самостоятельно.

Недостатки рассматриваемого подхода фактически «зеркально противоположны» преимуществам уже рассмотренных подходов. Главным из них является возможность недооценки заведующим-менеджером роли т.н. «звезд» из числа членов кафедры в лице наиболее талантливых ученых и педагогов. За редчайшим исключением, профессиональные менеджеры предпочитают работать не со «звездами», а с «трудягами», т.е. с сотрудниками среднего, но отнюдь не элитного уровня. Подобная позиция определяется как объективными, так и субъективными фак-

торами. К объективным относится естественное для любого руководителя нежелание вводить для кого-либо из своих подчиненных режим «наибольшего благоприятствования», особенно за счет ущемления интересов его коллег. Не стоит забывать, что сотрудники любой отрасли или сферы деятельности, благодаря своим компетенциям оказавшиеся в категории «кадровая элита», прекрасно осознают свою ценность для работодателя. Мало кто из них способен соизмерять собственные амбиции и корпоративные (тем более внутрикорпоративные) интересы. Чаще всего «звезды» требуют для себя создания особых условий, причем не только в уровне оплаты труда. Так, перспективный ученый из числа сотрудников кафедры обычно будет настаивать на минимизации аудиторной нагрузки, на непривлечении его к разработке стандартных элементов учебно-методического контента (за исключением написания базовых учебников, ориентированных и на внешнюю для вуза среду). Он также будет требовать регулярных замен или просто отмены плановых учебных занятий из-за необходимости участия в научных конференциях и конгрессах, выделения ему аспирантов или методистов для технического сопровождения научных исследований. Элитный преподаватель, в свою очередь, будет требовать закрепления за ним наиболее «комфортных» учебных потоков и групп (обычно дневной формы обучения) или наиболее привлекательных учебных дисциплин. Понятно, что удовлетворение подобных заявлений автоматически вызовет негативную реакцию у остальных членов кафедры и, как следствие, регулярные конфликты, в которых заведующий абсолютно не заинтересован. Субъективным фактором выступает «комплекс неполноценности», который рано или поздно возникает у руководителя, в подчинении которого находятся специалисты, существенно превосходящие его в профессиональной области. В результате действия данных факторов ве-

лика вероятность того, что вуз, «сделавший ставку» на заведующих кафедрами – менеджеров, в короткий срок потеряет научную и педагогическую элиту, оставшись с неамбициозными и дисциплинированными «сердечниками».

Несмотря на рассмотренные выше недостатки, данный подход может быть *рекомендован* тем субъектам отечественной высшей школы, руководство которых ориентировано на использование жестко формализованной и максимально эффективной системы внутривузовского менеджмента.

В заключение статьи авторам представляется целесообразным затронуть еще один, потенциально дискуссионный вопрос. Он связан с необходимостью при выборе кандидата на должность заведующего кафедрой учитывать, наряду с изложенными выше подходами, мнение ее коллектива. В современных условиях это считается необязательным. Между тем подобная позиция администрации часто чревата негативными последствиями, причем с позиции интересов не только отдельно взятой кафедры, но и организации в целом. Проблема заключается в том, что при рассмотрении той или иной кандидатуры руководство и Ученый совет вуза принимают во внимание информацию, зафиксированную в официальных документах (личное дело, приложенные к нему копии дипломов, авторских свидетельств, перечень публикаций и пр.). Дополнительным аргументом является мнение, сложившееся у руководителей вуза в ходе личного общения с кандидатом, например, по результатам его участия в каких-либо научных программах, бизнес-проектах и т.п. При этом «за кадром» зачастую остается факт наличия (или отсутствия) у претендента на замещение соответствующей должности определенных личностных качеств, не

имеющих прямого отношения к его профессиональной деятельности. К числу таких качеств могут относиться завышенные амбиции, эгоизм, склонность ко лжи и интригам, конфликтность, иногда – откровенная личная непорядочность. Рядовой сотрудник кафедры, наделенный такими чертами, представляет не слишком большую угрозу и может быть легко «нейтрализован» совместными усилиями коллег по работе или непосредственным руководителем. Но оказавшись на должности заведующего кафедрой, он может нести угрозу корпоративным интересам вуза. Как минимум, его назначение спровоцирует инициативное увольнение лучших (т.е. конкурентных на внешнем рынке труда) преподавателей, не желающих работать с таким руководителем. В худшем же случае его действия и поступки рано или поздно отразятся на имидже кафедры или вуза в целом. Об этих негативных качествах реально могут иметь представление только сотрудники, постоянно общающиеся с кандидатом, т.е. коллеги по кафедре. При наличии в вузе формализованной процедуры согласования кандидатур на замещение должности заведующего кафедрой с членами соответствующих трудовых коллективов (особенно на конфиденциальной основе) у администрации появляется реальная возможность получить соответствующую информацию. В итоге выбор будет сделан в пользу более подходящей кандидатуры, а при ее отсутствии – в пользу замещения должности приглашенным со стороны специалистом.

Литература

1. Лукашенко М.А. К вопросу о методике преподавания в среде e-Learning // Высшее образование в России. 2009. № 11. С. 65–70.
2. Официальный сайт Министерства образования и науки РФ. URL: <http://mon.gov.ru/>