

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**ЯРОШЕНКО АНЖЕЛИКА ВИТАЛЬЕВНА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. заведующего кафедрой д.э.н., профессор  
Владимирова Ольга Николаевна

13.12.19 г. [подпись]  
Руководитель магистерской программы  
к.п.н., доцент Галкина Елена Александровна

[подпись]  
Научный руководитель д.э.н., профессор  
Владимирова Ольга Николаевна

12.12.19 г. [подпись]  
Обучающийся  
Ярошенко Анжелика Витальевна

Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

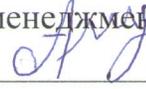
Институт психолого-педагогического образования

Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

менеджмента организации

 А.А. Лукьянова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

1. Студент Ярошенко Анжелика Витальевна группа OZ-M17B-01

Тема: Совершенствование управления структурными подразделениями высшего учебного заведения,  
утверждена приказом по КГПУ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

2. Срок представления ВКР к защите «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

3. Исходные данные для научного исследования нормативная документация, регулирующая деятельность КГПУ им. В.П. Астафьева и кафедры политологии и права, библиографические источники, освещающие основы организации и проблемы управления в высшем учебном заведении.

4. Содержание ВКР:

4.1 Рассмотреть теоретические основы организации управления в высшем учебном заведении;

4.2 Провести анализ системы управления учебным структурным подразделением КГПУ им. В.П. Астафьева;

4.3 Предложить рекомендации по совершенствованию управления учебным структурным подразделением в высшем учебном заведении.

Руководитель ВКР  «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.  
(подпись) (дата)

Задание к исполнению принял «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.   
(дата) (подпись)

## РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра состоит из введения, 8 параграфов, объединенных в 3 главы, заключения, изложенных на 76 страницах; содержит 14 таблиц, 11 рисунков. Список используемых источников содержит 51 наименование.

Ключевые слова: высшее учебное заведение, учебное структурное подразделение, система управления, совершенствование.

Объект исследования: кафедра политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева.

Предмет исследования: управленческая деятельность высшего учебного заведения.

Цель исследования: теоретико-методологическое исследование управления образовательной организацией высшего учебного заведения и разработка рекомендации по совершенствованию управления учебным структурным подразделением высшего учебного заведения.

Для достижения поставленной цели выделены следующие задачи:

- обобщить теоретические основы организации управления и изучить роль структурного подразделения в системе управления высшего учебного заведения;
- провести анализ управления учебным структурным подразделением высшего учебного заведения;
- разработать модель управления кафедрой высшего учебного заведения;
- дать оценку эффективности предложенной модели управления кафедрой.

Методы исследования: системный анализ, теоретический анализ, обобщение и классификация, SWOT-анализ, метод моделирования, группировки, метод анкетирования.

Научные результаты исследования заключаются в определении

существующих моделей управления и особенностей их формирования, и в разработке модели, способствующей совершенствованию управления кафедрой как учебным структурным подразделением высшего учебного заведения.

Практическая значимость исследования заключается в том, что реализация полученных результатов позволит высшим учебным заведениям более успешно решать задачи по развитию управления структурным подразделением в изменяющихся условиях рыночной экономики. В настоящее время основные положения исследования приняты к рассмотрению в исследуемой организации, что подтверждается прилагаемой «Справкой о внедрении».

Сведения об апробации диссертации. Основные положения, теоретические и практические выводы, а также результаты исследования докладывались и обсуждались на VIII Международном научно-образовательном форуме «Человек, семья и общество: история и перспективы развития» в рамках малого пленума «Современные проблемы управления образовательными организациями», г. Красноярск (2019 г.).

По результатам исследования опубликовано 2 статьи:

1. Ярошенко А.В. Особенности управления в высшем учебном заведении // Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании: материалы VI Всероссийской национальной конференции школьников, студентов, молодых ученых, посвященной 195-летию со дня рождения К.Д. Ушинского. Красноярск, 23–25 апреля 2019 г. / отв. за вып. О.В. Груздева; ред. кол.; Электрон.дан. / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. Красноярск, 2019. С. 98-100.

2. Ярошенко А.В., Владимирова О.Н. Модель управления структурным подразделением высшего учебного заведения // Современные проблемы управления образовательными организациями: материалы VIII Международной научно-образовательного форума «Человек, семья и общество история и перспективы развития». Красноярск, 28 ноября 2019 г. /

отв. ред. О.В. Груздева; ред. кол.; Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. Красноярск, 2019. С. 78-80.

## ABSTRACT

The dissertation for the master's qualification consists of an introduction, 8 paragraphs, combined in 3 chapters, conclusions, set out on 76 pages; contains 14 tables, 11 figures. The list of sources used contains 51 items.

Key words: higher educational institution, educational structural unit, management system, improvement.

Object of study: Department of Political Science and Law, KSPU named after V.P. Astafieva.

Subject of research: management activities of a higher educational institution.

The purpose of the study: a theoretical and methodological study of the management of the educational organization of a higher educational institution and the development of recommendations for improving the management of the educational structural unit of a higher educational institution.

To achieve this goal, the following tasks are highlighted:

- summarize the theoretical foundations of the organization of management and study the role of the structural unit in the management system of a higher educational institution;
- to analyze the management of the educational structural unit of a higher educational institution;
- develop a management model for the department of a higher educational institution;
- to assess the effectiveness of the proposed model of management of the department.

Research methods: system analysis, theoretical analysis, generalization and classification, SWOT analysis, modeling method, grouping, questioning method.

The scientific results of the study are to determine the existing management models and the features of their formation, and to develop a model that improves the management of the department as an educational structural unit of a higher

educational institution.

The practical significance of the study lies in the fact that the implementation of the results will allow higher education institutions to more successfully solve the tasks of developing the management of the structural unit in the changing conditions of a market economy. At present, the main provisions of the study are accepted for consideration in the organization under study, which is confirmed by the attached "Introduction Certificate".

Information about the approbation of the dissertation. The main provisions, theoretical and practical conclusions, as well as the results of the research, were reported and discussed at the VIII International Scientific and Educational Forum "Man, Family and Society: History and Prospects of Development" in the framework of the small plenum "Modern Problems of Management of Educational Organizations", Krasnoyarsk (2019).

According to the results of the study, 2 articles were published:

1. Yaroshenko A.V. Management features in a higher educational institution // Phenomena and development trends of modern psychology, pedagogy and management in education: materials of the VI All-Russian National Conference of schoolchildren, students, young scientists dedicated to the 195th birthday of K.D. Ushinsky. Krasnoyarsk, April 23–25, 2019 / open. for issue. O.V. Gruzdeva; ed. count .; Electron. / Krasnoyarsk. state ped un-t them. V.P. Astafieva. Krasnoyarsk, 2019. S. 98-100.

2. Yaroshenko A.V., Vladimirova O.N. Management model of a structural unit of a higher educational institution // Modern problems of managing educational organizations: materials of the VIII International Scientific and Educational Forum "Man, Family and Society History and Development Prospects". Krasnoyarsk, November 28, 2019 / open. ed. O.V. Gruzdeva; ed. count.; Krasnoyarsk. state ped un-t them. V.P. Astafieva. Krasnoyarsk, 2019. S. 78-80.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ.....	7
1.1. Теоретические основы организации управления в высшем учебном заведении.....	7
1.2. Роль и задачи структурного подразделения в системе управления и функционирования высшего учебного заведения.....	16
1.3. Проблемы организации управления в современных условиях.....	29
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ КГПУ им. В.П. АСТАФЬЕВА.....	35
2.1. Характеристика учебного структурного подразделения КГПУ им. В.П. Астафьева кафедры политологии и права .....	35
2.2. Анализ управления кафедрой политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева.....	42
2.3. Модель управления учебным структурным подразделением высшего учебного заведения.....	48
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ.....	57
3.1. Показатели результативности модели управления кафедрой.....	57
3.2. Анализ полученных результатов при внедрении модели управления кафедрой.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

## ВВЕДЕНИЕ

Сложившиеся представления о роли управления организацией, содержании управленческой деятельности и методах ее осуществления постоянно претерпевают существенные изменения с тех пор, как управление стало рассматриваться как особый вид деятельности, осуществляемый в различных сферах организации.

Новые социально-экономические условия, в которых происходит деятельность вузов в настоящее время, требуют проведения прикладных исследований в области особенностей функционирования и перспектив развития системы управления в данной сфере, разработки модели управления и оценок эффективности решения управленческих задач.

Процессы, наблюдаемые в настоящее время в сфере управления образованием, предполагают также и существенные изменения в формировании профессиональных качеств руководителя. Современным вузовским руководителям, помимо научного и педагогического авторитета, необходимы высокие организаторские способности, хорошая экономическая и управленческая подготовка.

В процессе возрастания требований к качеству подготовки специалистов для работы в условиях рыночной экономики значительно усложняется организация работы структурного подразделения. В сфере высшего образования РФ наблюдается тенденция оптимизации организационных структур. Одновременно с этим, осуществление подготовки обучающихся по программам высшего образования, и руководством научно-исследовательской деятельностью, факультеты и кафедры становятся механизмами, способными обеспечивать экономическую прибыль вузам, повышать их конкурентоспособность. От эффективности развития системы управления во многом зависит качество образовательных, управленческих и экономических процессов, обеспечивающих выживаемость вуза в условиях рыночной экономики.

При достаточно широком изучении содержания внутривузовского управления ряд вопросов по-прежнему остается актуальным для изучения. Среди них следует выделить: роль кафедры в системе управления и функционирования высшего учебного заведения, развитие данной системы в целях повышения эффективности внутривузовского менеджмента, который, в свою очередь, влияет на конкурентоспособность образовательного учреждения и является ключевым фактором адаптации вуза к современным социально-экономическим условиям.

В современной отечественной литературе вопросами анализа, оценки состояния и развития высшего образования занимались: В.И. Мухин, Ю.С. Васильев, П.Г. Багаутдинова, Ю.В. Полянсков.

Исследованию проблем теории и практики управления в высших учебных заведениях посвящены работы А.С. Вострикова, А.К. Ключева, С.Д. Резника, М. Лукошенко.

Исследования И.П. Макаркина, В.И. Мухина, и С.Д. Резника посвящены оптимизации организационных структур управления в вузе.

Объектом исследования является кафедра политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева.

Предметом исследования выступает управленческая деятельность высшего учебного заведения.

Цель исследования: теоретико-методологическое исследование управления образовательной организацией высшего учебного заведения и разработка рекомендации по совершенствованию управления учебным структурным подразделением высшего учебного заведения.

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

- обобщить теоретические основы организации управления и изучить роль структурного подразделения в системе управления высшего учебного заведения;

- провести анализ управления учебным структурным подразделением высшего учебного заведения;

- разработать модель управления кафедрой высшего учебного заведения;

- дать оценку эффективности предложенной модели управления кафедрой.

Методы исследования. Системный анализ, теоретический анализ, обобщение и классификация, SWOT-анализ, метод моделирования, группировки, метод анкетирования.

Научные результаты исследования заключаются в определении существующих моделей управления и особенностей их формирования, и в разработке модели, способствующей совершенствованию управления кафедрой как учебным структурным подразделением высшего учебного заведения.

Практическая значимость исследования заключается в том, что реализация полученных результатов позволит высшим учебным заведениям более успешно решать задачи по развитию управления структурным подразделением в изменяющихся условиях рыночной экономики. В настоящее время основные положения исследования приняты к рассмотрению в исследуемой организации, что подтверждается прилагаемой «Справкой о внедрении».

Сведения об апробации диссертации. Основные положения, теоретические и практические выводы, а также результаты исследования докладывались и обсуждались на VIII Международном научно-образовательном форуме «Человек, семья и общество: история и перспективы развития» в рамках малого пленума «Современные проблемы управления образовательными организациями», г. Красноярск (2019 г.).

По результатам исследования опубликовано 2 статьи:

1. Ярошенко А.В. Особенности управления в высшем учебном заведении // Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании: материалы VI Всероссийской национальной конференции школьников, студентов, молодых ученых,

посвященной 195-летию со дня рождения К.Д. Ушинского. Красноярск, 23–25 апреля 2019 г. / отв. за вып. О.В. Груздева; ред. кол.; Электрон. дан. / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2019. С. 98-100.

2. Ярошенко А.В., Владимирова О.Н. Модель управления структурным подразделением высшего учебного заведения // Современные проблемы управления образовательными организациями: материалы VIII Международной научно-образовательного форума «Человек, семья и общество история и перспективы развития». Красноярск, 28 ноября 2019 г. / отв. ред. О.В. Груздева; ред. кол.; Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2019. С. 78-80.

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Работа включает таблицы и рисунки.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

## 1.1. Теоретические основы организации управления в высшем учебном заведении

В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», система образования включает в себя [49]:

- федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различного вида, уровня и направленности;

- организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей несовершеннолетних обучающихся;

- федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;

- организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

- объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Высшая школа – наиболее динамично развивающееся звено системы образования. Она представлена конкретными видами учебных заведений: университетами, академиями и институтами. Целью высшего образования является обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров по всем основным направлениям деятельности в соответствии с потребностями общества и государства и удовлетворение потребностей личности в

интеллектуальном, культурном и нравственном развитии [30, с. 78].

Приоритетами образовательной политики в сфере высшего образования являются следующие направления [30, с. 114]:

- обеспечение государственной гарантии доступности качественного образования;
- создание условий для повышения качества образования;
- формирование эффективных экономических отношений в образовании;
- обеспечение системы образования высококвалифицированными кадрами, их поддержка государством и обществом;
- управление образованием на основе распределения ответственности между субъектами образовательной политики.

Особое значение приобретает реформирование системы управления образованием. Поскольку требования управленческой науки, опыт развитых стран свидетельствуют о том, что успех определяется заинтересованным участием каждого звена и каждого сотрудника высшего учебного заведения.

Представления о роли управления, содержании управленческой деятельности и методах ее осуществления претерпевают существенные изменения с тех пор, как управление стало рассматриваться как особый вид деятельности, осуществляемый в организациях различных сфер деятельности. Взгляды на управление развиваются по мере того, как развиваются общественные отношения. Меняется практика управления - меняются и учения об управлении.

Целью управления является обеспечение возможности целенаправленного воздействия на процессы формирования и функционирования сотрудников на всех уровнях управления и на этой основе улучшения его качественного состава, экономических, социальных и психологических результатов деятельности [31, с. 256].

Управление в высшем учебном заведении четко показывает, что методы работы, знания и навыки становятся недостаточными для реализации

изменившихся управленческих функций, вследствие чего, возрастают запросы к организации работы структурных подразделений.

Статья 26 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определяет: «Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных настоящим Федеральным законом. Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности» [50]. Оно строится по иерархическому принципу (министерство, агентство, вуз, его факультеты, кафедры и отделы), предполагающему относительно демократическое согласование основных решений, принимаемых управляющими органами различного уровня.

В конце прошлого века советская система высшего образования попала в жесточайший кризис. Система, сформированная для выполнения заказа лишь одного заказчика - государства, - перестала соответствовать изменившимся условиям и новым требованиям и, не имея других опор (родители, выпускники, работодатели, общество), потеряла свою устойчивость.

Традиционные условия управленческой деятельности в советский период сводились к следующим моментам [32]:

- централизованное распределение выпускников;
- высокое качество отбора абитуриентов;
- приоритетная роль учебного процесса;
- слабое использование информационных технологий;
- сравнительно высокий уровень материального обеспечения и мотивации труда преподавателей;
- временные ограничения для занятия должности декана факультета составляли 3 года.

В настоящее время деятельность высших учебных заведений

обусловлена новыми социально-экономическими условиями:

- возрастанием необходимости укрепления взаимодействия с предприятиями и организациями-работодателями, органами местной и федеральной власти;

- невозможность обеспечения эффективной деятельности факультетов и кафедр без учета внешней среды;

- изменение численности состава преподавателей и сотрудников вузов в связи с наблюдавшимся в последние годы интенсивным уменьшением выпуска специалистов;

- появлением новых факультетов и кафедр, открытием новых актуальных специальностей;

- оснащением вузов разнообразными техническими средствами, вычислительной техникой, необходимостью их использования и обслуживания;

- интенсивная компьютеризация учебного процесса и развитие информационных технологий;

- ростом значения и объемов научных исследований на кафедрах, возрастанием требований к качеству НИР, повышение роли научной деятельности преподавателей и студентов при оценке деятельности высших учебных заведений;

- отсутствие централизованного распределения выпускников, необходимость такой их подготовки, чтобы они могли быть востребованы работодателями;

- в связи с развитием негосударственного образования значительно ужесточен порядок лицензирования, аттестации и аккредитации вузов;

- изменившийся качественный состав обучающихся, широкое использование обучения на платной основе;

- необходимость интеграции Российского образования в мировой образовательный процесс.

Новые социально-экономические условия рыночной экономики

определяют и новые приоритеты деятельности руководителей образовательных учреждений. Среди них [32]:

- необходимость такой подготовки специалистов и бакалавров, чтобы они могли быть востребованы работодателями, т.е. рынком труда;
- инновационные подходы к технологиям обучения;
- повышение значимости результатов научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и обучающихся;
- информатизация управленческой и образовательной деятельности;
- необходимость адаптации в международном пространстве.

Современное российское высшее учебное заведение является многоуровневой учебной, научной, социальной и хозяйственной структурой, имеющей достаточно сложную систему управления.

По мнению В.Е. Шукшунова, особенностями высшего учебного заведения, как большой и очень сложной организационной системы являются следующие [51]:

- множественность целей деятельности вуза и сложность системы взаимосвязанных процессов. В состав вуза входят самые разнообразные образовательные, научные, конструкторские, производственные, социальные, хозяйственные и иные структурные подразделения, связанные с внешними организациями и предприятиями.

- многоконтурность системы и множество каналов управления: тесная взаимосвязь управляемых процессов. Например, учебный процесс органически связан с научно-исследовательской работой. Международная, инновационная деятельность, информатизация - они охватывают все сферы деятельности вуза.

Управление конкретной сферой деятельности необходимо рассматривать как многосвязное управление, требующее исключительно тесной координации управленческих решений между различными уровнями образовательной организации. Это принципиальное отличие управления вузом в современных условиях, когда в управляемом процессе сливаются

интересы разных должностных лиц и социальных групп.

- большая часть управляемых процессов начинается в вузе, а заканчивается далеко за его пределами. Следовательно, управление вузом — это управление распределенной системой с отсутствием четких границ; это управление с глобальной обратной связью, как правило, через внешнюю среду, в которой проявляются результаты деятельности вуза, там формируется его имидж, там складывается его авторитет как образовательного, научного и культурного центра.

С позиций теории менеджмента выделяют следующие уровни управления в вузе [16, с. 8]:

Первый уровень: первичный уровень или уровень непосредственного учебного процесса (лекции, семинары, практические занятия) - преподаватель;

Второй уровень: организация и координация работы группы преподавателей, объединенных образовательным направлением, - кафедра;

Третий уровень: управление на уровне обеспечения педагогического процесса, объединение нескольких кафедр родственного направления - факультет и его руководство - деканат;

Четвертый уровень: организация всех направлений работы вуза-учебно-методической работы, воспитательной работы, социального обеспечения и др. - как составляющих подготовки специалистов - ректорат и его службы (отделы и управления).

Для большинства вузов может быть принята схема, ориентированная на выделение следующих управляемых процессов [13]:

- образовательная деятельность, включая управление качеством подготовки специалистов;
- научно-исследовательская и инновационная деятельность;
- финансово-экономическая деятельность;
- административно-хозяйственная деятельность;
- развитие материально-технической и социальной базы;

- социальная работа, в том числе: подбор, переподготовка и повышение квалификации кадров, культурно-массовая работа, медицинское обслуживание и др.

Исходя из видов деятельности высшего учебного заведения, на рисунке 1, предложено содержание управленческой деятельности в высшем учебном заведении, где выделены семь направлений [41, с. 381]:

- управление стратегическим развитием;
- управление учебной деятельностью;
- управление научной работой;
- управление экономической деятельностью;



Рисунок 1. Содержание системы управления высшим учебным заведением

- управление внешними связями;
- управление социальной и воспитательной работой;
- управление административно-хозяйственной деятельностью.

Каждое из этих направлений управленческой деятельности включает в себя ряд функций, отражающих её содержание.

Теория управления высшим учебным заведением включает понятия объекта и субъекта управления. В данном случае объектами управления являются отдельные виды деятельности вуза: учебно-методическая, научная, культурно-воспитательная, экономическая, а также профессорско-преподавательский состав, учебно-вспомогательный персонал и обучающиеся.

Субъектами управления в вузе выступают: ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, начальники отделов и служб.

Содержание управления можно рассматривать по функциям и по процессам. Функции управления — это классифицированные действия по управлению вузом, соответствующие целям управления. Это, прежде всего:

- планирование и прогнозирование,
- организация,
- координация и регулирование,
- мотивация труда,
- учет, анализ и контроль.

Процессы управления применительно к специфике деятельности высшего учебного заведения включают [45, с. 33]:

- организацию процессов управления;
- управление научной работой;
- управление экономическим планированием;
- управление социальными процессами;
- управление учебным процессом;
- управление человеческими ресурсами;
- управление материальными ресурсами;

- управление финансовыми ресурсами;
- управление техническими ресурсами.

Технология управления определяется составом и порядком выполнения управленческих работ, необходимых для реализации функций управления, и характеризуется процессами движения и обработки документированной информации в системе управления. Основное назначение технологии управления - установление рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений (факультетов, кафедр) и других звеньев управления [41, с. 375].

Методы управления — это способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект. В случае управления вузом — это способы, которыми субъект управления воздействует на образовательный и научный процессы, обеспечивая достижение и поддержание требуемого состояния системы.

Важным вопросом теории и практики управления является соотношение понятий управления и руководства. Под управлением понимается воздействие системы управления на объект управления; под руководством - воздействие конкретных лиц, руководителей на объект управления.

«Исполнительная» структура управления вузом (ректорат) представлена целой иерархией должностей - от ректора, проректоров до начальников отделов, деканов и заведующих кафедрами. Усложнение организационной структуры вуза (например, возникновение в структуре университета институтов, академий, филиалов) включает в эту пирамиду и других действующих лиц - директоров, их заместителей и т.д. К руководителям вуза можно отнести еще целый ряд подчиненных ректору должностных лиц. Первый проректор руководит, как правило, работой начальников соответствующих управлений и отделов вуза. Проректоры по отдельным специализированным направлениям работы (учебной, научной, воспитательной, международной деятельности) фактически являются

экспертами при ректоре вуза, который может делегировать им часть своих прав по руководству отдельными направлениями и подразделениями [12].

В структуру вуза могут входить следующие элементы: филиалы, факультеты, отделения, кафедры, учебно-консультационные пункты, научно-исследовательские центры, лаборатории, библиотеки и другие структурные подразделения.

Существенно возросшие возможности вариативности развития вузов, переход от административного управления к децентрализованным, гибким управленческим структурам предъявляют новые требования ко всей системе организации управления вузом [27, с. 54]. Модернизация системы управления вузом должна обеспечить адаптацию вуза к новым экономическим и социальным условиям, определение стратегических ориентиров развития на перспективу.

## **1.2. Роль и задачи структурного подразделения в системе управления и функционирования высшего учебного заведения**

В теории функциональных систем, система рассматривается как целое, определяемое одной или несколькими основными функциями [1]. Под функцией понимается роль, назначение, «миссия» системы [2]. Система состоит из существенных частей, без которых она не может выполнять свои функции. Другими словами, система является целым, которое нельзя разделить на независимые части.

Существует множество определений понятия системы, при этом общим остается видение системы как определенного множества составляющих единство элементов, связей и взаимодействий между ними и внешней средой, образующих присущую данной системе целостность, качественную определенность и целенаправленность.

По П.П. Макаркину, системой можно назвать такую совокупность элементов, в которой [19, с. 45]:

- заданы связи, существующие между этими элементами;
- каждый элемент внутри системы является неделимым;
- с миром вне системы она взаимодействует как целое;
- при эволюции во времени совокупность будет считаться одной системой, если между ее элементами можно провести однозначное соответствие.

Для того чтобы существовать и поддерживать внутренний и внешний баланс система нуждается в управлении.

По мнению В.И. Мухина, управление – это процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижения того или иного полезного эффекта [18, с. 21]. Отечественный исследователь А.В. Картузов определяет управление как процесс, ориентированный на достижение определенных целей [15]. Под системами управления В.И. Мухин подразумевает такие системы, которые обеспечивают процессы управления [18, с. 79]. Таким образом, управление представляет собой процесс, а система управления механизм, который обеспечивает этот процесс.

Российский энциклопедический словарь определяет «управление», как элемент, функция организационных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей [43, с. 14].

Из данного определения видно, что существует три класса управления:

- в неживой природе (технических системах);
- в организмах (биологических системах);
- в обществе (социальных системах).

Управление в технических системах - это управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин

- изучается главным образом техническими науками. Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами, их изучением занимаются преимущественно естественные науки.

Управление в социальных системах — это управление людьми. Оно охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с их различными интересами. Это наиболее сложная область управления, являющаяся объектом изучения социальных наук [41, с. 46]. Социальное управление трактуется как такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие.

Структура системы управления предполагает деление на две подсистемы: управляющую и управляемую. Каждая из подсистем самоуправляющаяся, однако, постоянно находящаяся под воздействием систем более высокого уровня. Для осуществления функции управления управляющая подсистема должна располагать необходимыми ресурсам (материальными, трудовыми, финансовыми), обеспечивающими реализацию управленческих воздействий. Управляющую подсистему можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления [8, с. 22].

Факультеты, являясь структурными подразделениями вуза, одновременно выступают в роли подсистемы управления.

Факультет является учебно-научным и административным структурным подразделением высшего учебного заведения, осуществляющим подготовку студентов, магистрантов, аспирантов и докторантов по одной или нескольким направлениям подготовки [36, с. 131].

Факультет имеет собственное наименование, символику, бланки служебной документации, печать. При наличии территориальных, ресурсных и организационных возможностей факультет может выделяться в рамках вуза в самостоятельное юридическое лицо, с открытием счета в банке и

предоставлением полной самостоятельной хозяйственной деятельности. В этом случае бухгалтерское, финансовое, кадровое обслуживание факультета может осуществляться самостоятельной структурой управления либо соответствующими службами по договору об управленческом обслуживании [6, с. 239].

Организуется и ликвидируется факультет в соответствии с решением ученого совета вуза по приказу ректора. При этом учитывается форма подготовки студентов (дневное, очно-заочное, заочное), направление подготовки, характер контингента, подлежащего обучению (факультет повышения квалификации и переподготовки специалистов) [37, с. 124].

Руководство факультета организует и координирует деятельность своих структурных подразделений, представляет интересы их коллективов в органах управления вузом и в других организациях [37, с. 29].

В своей деятельности факультет решает ряд задач, основные из которых это [26]:

- подготовка квалифицированных специалистов по всем лицензированным формам и технологиям обучения, имеющих глубокие профессиональные знания и высокую общую культуру;

- удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения высшего образования на основе неразрывного единства процесса обучения и научных исследований;

- организация и проведение фундаментальных и прикладных научных исследований и иных научно-технических, опытно-конструкторских работ, в том числе по проблемам образования;

- культурно-просветительская деятельность.

Может иметь место решение других задач, не противоречащих Уставу вуза и соответствующих профилю факультета.

Модель факультета в наиболее распространенной модели управления высшим учебным заведением в российской высшей школе представляет

собой вертикальную иерархическую трехуровневую структуру:

- верхний уровень - «стратегическая вершина» (президент, ректор, ученый совет вуза);

- средний уровень - «срединная линия» (расчетные подразделения, научные подразделения, администрация, хозяйственные подразделения, отделы, факультеты, институты);

- нижний уровень - «операционное ядро» (кафедры).

Использованная терминология соответствует общепринятому анализу организаций Е.Б. Моргунова [17]. Представленная модель управления является линейной, решение, генерируемое «стратегической вершиной», обязательно для исполнения каждого структурного подразделения из «операционного ядра». Существующая функциональность «срединной линии» представляет собой наиболее усовершенствованный вариант линейной модели.

На верхнем уровне находится высший законодательный орган университета - Совет вуза и высшее исполнительное подразделение - ректорат или, нередко, в коммерческих вузах - президент. Этот уровень управления связан с принятием стратегических решений, созданием политики вуза в области мотивации и координации действий всех подразделений. На этом уровне реализуется значительная часть внешних связей.

Факультеты, находятся на среднем уровне организационной структуры управления вузом вместе с административными, научными и хозяйственными обслуживающими подразделениями. Они отвечают за организацию основной деятельности вуза- научного и образовательного процесса.

Нижний уровень организационной структуры составляют кафедры, каждая из которых отвечает за обеспечение образовательного процесса, развитие НИРС, НИР.

Описанная модель структурной организации вуза в последнее время, по

мнению ряда исследователей [4; 10; 15; 18], становится малоэффективной, и вузы, организованные по линейно-функциональному признаку, часто испытывают затруднения при необходимости быстрой реакции на изменения рынка образовательных услуг. И, как следствие этого, все чаще вузы применяют на практике организационные структуры, основанные на принципах децентрализации (создание «центров ответственности»).

Это связано с тем, что деятельность вуза в современных экономических условиях требует от «срединной линии» выполнения информационно-аналитических и организационных функций наряду с традиционными контрольно-распорядительными.

Факультет, являясь структурным подразделением вуза, призван создавать благоприятные условия и координировать деятельность своих структурных подразделений; представлять интересы коллектива своих сотрудников в органах управления вузом и в других организациях.

Функции управления факультетом осуществляет декан. Обязанности декана как линейного руководителя в структуре вуза многообразны и не менее сложны, чем у руководителя подобного уровня на предприятии. Декану любого факультета приходится организовывать и координировать множество направлений деятельности своего структурного подразделения.

В настоящий момент под воздействием рыночной экономики в ряде высших учебных заведений РФ происходят процессы децентрализации, направленные на предоставление факультетам относительной оперативной и финансовой самостоятельности. В данном случае центральная администрация вуза делегирует руководителям факультетов функции разработки и реализации образовательных программ, услуг и научных продуктов, финансового управления и учета. Деканы наделяются полномочиями планировать и направлять работу факультета так, чтобы оптимизировать результаты деятельности. За центральной администрацией вуза остаются функции разработки стратегии развития, жесткого контроля по общекорпоративным вопросам.

Передача части «штабных» функций (планирование, учет, финансовое управление и др.) на уровень факультета позволяет вузам оперативно учитывать меняющиеся запросы потребителей, предвидеть перемены во внешней среде и оперативно реагировать на них.

Кроме того, в данной ситуации появляется возможность по-новому решать проблему распределения материальных стимулов по горизонтали, так как руководитель среднего звена владеет более достоверной информацией о степени участия работника в проекте.

Необходимые условия децентрализации управления на уровне факультета заключаются в следующем [18, с. 126]:

- регламентация задач и делегирование права принятия решений по уровням организационной структуры;
- выделение ресурсов для реализации делегированных функций и задач;
- разработка и утверждение нормативной базы, регулирующей взаимодействие структурных подразделений и уровней управления;
- определение меры ответственности.

Для превращения вузовских факультетов в активный субъект рыночных отношений имеются определенные предпосылки в виде материальных, интеллектуальных и организационных ресурсов.

Материальные ресурсы — это помещения, оборудование, литература и документация, закрепленные за факультетом и его подразделениями. Интеллектуальные ресурсы связаны с человеческим капиталом, который является важным фактором, потенциально обеспечивающим эффективную «рыночность» деятельности факультетов. Организационные предпосылки выражаются в самостоятельности решения ряда вопросов собственной деятельности, определенной законодательством о высшей школе и уставом вуза.

Администрации вузов на уровень факультетов необходимо передать следующие функции управления образовательным процессом и персоналом:

- формирование учебных планов в рамках стандарта вуза, разработка графиков учебного процесса, правил приема на факультет, формирование номенклатуры специальностей факультета, осуществление текущего контроля над реализацией учебного процесса;

- проведение подбора преподавательского состава кафедр факультета, осуществление кадровой политики факультета, развитие магистратуры и аспирантуры на факультете;

- организация научно-исследовательских работ (хоздоговорных и госбюджетных) на факультете, развитие научной работы студентов;

- развитие материально-технической базы факультета, оснащение лабораторий, внедрение новых технологий;

- управление бюджетом факультета, который формируется из собственных заработных средств и централизованных, выделенных администрацией вуза.

Реализация всех указанных функций на факультетах должна быть обеспечена соответствующими внутривузовскими нормативными документами, которые утверждаются ученым советом вуза.

При общих положительных моментах перехода вузов на децентрализованную систему управления, следует отметить слабую подготовленность руководителей вузовских факультетов к деятельности в подобных условиях и наличие риска снижения эффективности некоторых функциональных видов деятельности по причине смены ориентиров в работе руководящего звена факультета.

Система управления факультетом представляет собой совокупность целенаправленных воздействий информационного характера управленческого состава факультета на студенческий, преподавательский и учебно-вспомогательный коллективы для достижения целей функционирования. Система управления факультетом должна обеспечивать взаимную увязку всего комплекса организационных, экономических, социальных, научно-технических, методических и других мероприятий по

управлению факультетом; способствовать снижению затрат на управление в общих расходах факультета; быть способной к созданию рациональной кадровой политики и системы стратегического планирования и оценки деятельности.

Кафедра в вузе, как образовательное структурное подразделение, это коллектив профессорско-преподавательского состава, объединенных на основе одной или нескольких тесно связанных между собой отраслей знаний. Кафедра обеспечивает непосредственный контакт с обучающимися, оказывает прямое воздействие на них - учебное, научное, воспитательное, и благодаря этому является ключевым звеном в системе управления современным вузом [31, с. 46].

По мнению С.Д. Резника, главной задачей кафедры является удовлетворение потребностей в обучении с использованием новых образовательных технологий и качественного обеспечения образовательного процесса [31, с. 50].

Кафедра является основным учебным, научно-исследовательским структурным подразделением университета, объединяющим специалистов определенной отрасли науки и обеспечивающим проведение учебной, методической, научной и внеучебной работы по одной ли нескольким родственным дисциплинам (модулям) и практикам [25].

Кафедра руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ в области образования, нормативно-правовыми документами Министерства науки и высшего образования РФ, правилами внутреннего распорядка, приказами и распоряжениями декана/директора или ректора, также действует в соответствии с уставом и положением вуза.

Структура кафедры формируется в соответствии с характером деятельности кафедры и может включать в себя учебные и научные лаборатории, компьютерные классы, методические кабинеты, а также иные подразделения. Кафедра может иметь филиалы, учебно-научные центры, лаборатории, расположенные на предприятиях, в организациях и

учреждениях.

Целью деятельности кафедры является организация и осуществление на качественном уровне работы по подготовке выпускников высокой профессиональной квалификации, обладающих глубокими теоретическими и прикладными знаниями и компетенциями в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования; воспитательной работы среди обучающихся, работников; научных исследований по профилю кафедры, подготовка и переподготовка научно-педагогических работников кафедры [25].

К основным задачам кафедры относятся [25]:

- планирование и реализация образовательной деятельности по образовательным программам, методическое обеспечение по дисциплинам и практикам, в том числе адаптированным образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

- организация и проведение фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований и иных научных работ по профилю кафедры и проблемам системы высшего образования.

- обеспечение преподавания дисциплин и практик, предусмотренных образовательными стандартами и учебными планами образовательных программ по профилю кафедры, а также включенных в образовательные программы и учебные планы дополнительного образования; внедрения в образовательный процесс современных педагогических технологий.

- организация и реализация научных исследований работниками кафедры в инициативном порядке, а также в соответствии с грантовой поддержкой, бюджетными и внебюджетными договорами.

К полномочиям кафедры относятся [25]:

- предложение и разработка перечня наименований факультативных и элективных дисциплин, количества часов на их изучение в рамках требований образовательного стандарта и других нормативных документов;

- рекомендации для реализации в учебном плане образовательной

программы последовательности изучения дисциплин и практик, вида государственной итоговой аттестации и распределение количества часов, установленных образовательным стандартом на их изучение, по видам учебных занятий;

- реализация прав, указанных в образовательном стандарте, при формировании соответствующей образовательной профессиональной программы подготовки специалиста;

- использование закрепленных за кафедрой помещений для проведения контактной работы с обучающимися по образовательной программе, для проведения научных исследований по плану кафедры и консультаций;

- подача представления об отчислении за академические задолженности обучающихся, ходатайства о поощрении особо отличившихся обучающихся, преподавателей и других работников кафедры;

- проведение анализа содержания и качества преподавания всех дисциплин и практик совместно с заинтересованными кафедрами и преподавателями, разработка предложений по повышению мотивации обучающихся в учебе, их стремления к формированию и развитию компетенций;

- участие в разработке и согласовании проектов инструкций, положений и других локальных нормативных актов по вопросам деятельности кафедры, института, факультета, департамента, университета;

- привлечение по согласованию с ректором работников других подразделений и сторонних организаций к участию в работе кафедры;

- представление ректору предложений о внесении изменений в штатное расписание, приеме, увольнении и перемещениях работников кафедры, их поощрении и наказании;

- презентация университета в организациях по вопросам деятельности кафедры.

Общее руководство кафедрой осуществляет декан факультета или директор института. Непосредственное руководство кафедрой осуществляет

заведующий, избираемый ученым советом университета из числа наиболее квалифицированных специалистов соответствующего профиля, отвечающих установленным законодательством Российской Федерации квалификационным требованиям, и утверждаемый в должности приказом ректора [35].

К основным функциям заведующего кафедрой относятся [25]:

- разработка текущих и перспективных планов работы по направлениям деятельности кафедры;
- непосредственное руководство учебной, научной, учебно-методической и воспитательной работой коллектива кафедры;
- распределение педагогической нагрузки и функциональных обязанностей между работниками кафедры и контролирует своевременность и качество их исполнения;
- представление на утверждение декану факультета или директору института планы работы кафедры и индивидуальные планы работы преподавателей кафедры;
- регулярное проведение заседаний кафедры по обсуждению запланированных и текущих вопросов учебной, научной, методической деятельности работников кафедры и воспитательной работы;
- подготовка заключений по учебным программам и дисциплинам кафедры, по учебным программам других кафедр факультета и университета;
- участие в установленном порядке в подготовке решений по вопросам финансового, кадрового, материально-технического обеспечения деятельности кафедры;
- издание обязательных для всех работников кафедры распоряжения;
- организация и контроль ознакомительной, учебно-производственной и другими видами практики студентов, курсовыми и дипломными работами;
- обеспечение составления и хранения всех видов документации и отчетности по итогам деятельности кафедры.

Управленческую деятельность заведующего кафедрой можно

разделить на несколько направлений [29]:

- управление учебно-методической деятельностью;
- управление научно-исследовательской работой;
- управление процессами взаимодействия с другими структурными подразделениями вуза;
- управление общественной деятельностью;
- управление воспитательной деятельностью;
- управление персоналом кафедры;
- управление материально-техническим обеспечением кафедры.

Каждое из этих направлений управленческой деятельности включает в себя ряд функций, отражающих её содержание.

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 направлениям работы, своевременно предоставлять отчётность о результатах собственной деятельности, взаимодействовать с целым рядом учебных и других подразделений и ректоратом вуза.

Основной функциональной задачей кафедры является организация образовательного процесса, обеспечение его квалифицированными преподавателями соответствующего профиля и необходимым учебно-методическим оснащением.

Результаты деятельности кафедры во многом определяют качество высшего образования. Роль кафедры в условиях перехода к рыночной экономике значительно повысилась, а управление ей – усложнилось.

### 1.3. Проблемы организации управления в современных условиях

Управление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект. Одним из ключевых моментов для российских вузов является то, что управление университетом одновременно должно носить, с одной стороны, преобразующий, с другой стороны, совещательный характер [38].

Проблемы – это объективные или субъективные преграды, возникающие перед менеджерами на пути реализации текущих или оперативных планов деятельности [39].

Проблемы управления – сложная задача управления, требующая исследования.

Система высшего образования Российской Федерации, по мнению ряда авторов [3, с. 12], представляет собой совокупность взаимодействующих:

- преобладающих образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- образовательных учреждений, независимо от их организационно – правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций.

Общие проблемы, которые можно наблюдать в управлении:

- раздувание управленческих штатов;
- неэффективное расходование бюджетных средств;
- отсутствие четких, обоснованных задач в развитии.

Сегодня в системе высшего образования наблюдается тенденция, направленная на сокращение числа высших учебных заведений. Цель данной реформы состоит в выявлении «неэффективных» вузов и в дальнейшей их реорганизации. Так с 2013 г. по 2018 г. по данным Федеральной службы государственной статистики [44, с. 142] численность государственных вузов уменьшилось на 203 учебных заведения. Общее уменьшение, представленное

в таблице 1, составило 21%.

Таблица 1

Динамика изменения численности государственных вузов за период с 2013 г. по 2018 г., количество вузов

Вуз по форме собственности	Количество вузов				
	2013/2014	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Государственные	969	950	896	818	766

При этом численность обучающихся, представленная в таблице 2, в этих вузах, за этот же период уменьшилась с 5647 тыс. чел до 4246, т.е. на 1,33 раза (на 24,8% по сравнению с контингентом студентов в 2013 г.).

Таблица 2

Динамика изменения численности обучающихся в вузах за период с 2013 г. по 2018 г., тыс. чел.

Вуз по форме собственности	Численность обучающихся в вузах				
	2013/2014	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Государственные	5647	5209	4766	4399	4246

В таблице 3, значительно уменьшился объем выпускаемых высшими учебными заведениями специалистов. Количество студентов, окончивших в 2013 г. государственные вузы, по сравнению с 2018 г., уменьшилось на 24,9%.

Таблица 3

Динамика изменения количества студентов, окончивших высшие учебные заведения с 2013 г. по 2018 г., тыс. чел.

Вуз по форме собственности	Количество студентов, окончивших вузы				
	2013/2014	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Государственные	1291	1226	1300	1161	969

Произошли изменения и в численности профессорско-преподавательского состава (ППС) вузов, представленные в таблице 4. В государственных вузах с 2013 г. по 2018 г. численность профессорско-преподавательского состава

уменьшилась на 74,2 тыс. чел.

Таблица 4

Численность профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений России с 2013 г. по 2018 г., тыс. чел.

Вуз по форме собственности	Численность профессорско-преподавательского состава				
	2013/2014	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Государственные	319,3	299,7	279,7	261,0	245,1

Представленные статистические данные свидетельствуют о том, что в сфере высшего образования РФ происходят значительные изменения, что подтверждается уменьшением количества вузов, обучающихся, выпускников и численности профессорско-преподавательского состава.

Автором монографии «Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы» выделены проблемы, которые требуют реформирования деятельности вузов, в их числе [47, с. 55]:

- обеспечение устойчивого финансирования всех направлений деятельности вуза за счет привлечения внебюджетных источников и внедрения новых форм управления его внутренними ресурсами;

- изменение системы управления вузом в связи с новыми экономическими условиями;

- оптимизация перечня направлений и специальностей вузовской подготовки специалистов с учетом среднесрочной и долгосрочной конъюнктуры рынка труда;

- создание гибкой, системы, сочетающей формы базового, дополнительного и дистанционного образования с целью удовлетворения текущих потребностей рынка труда;

- повышение профессионального уровня администраторов системы управления вузом;

- внедрение новых образовательных технологий в учебный процесс и адаптация к ним системы управления университетом;

- необходимость систематического повышения квалификации работников аппарата управления в связи с новыми экономическими условиями функционирования университета.

С точки зрения качества образования авторами той же монографии отмечаются такие проблемы, как:

- отсутствие мотивации коллективов вузов к внедрению принципов достижения и непрерывного улучшения качества своей работы;

- отсутствие четкой ориентации процедур аттестации и аккредитации вузов на выявление уровня совершенства применяемых систем менеджмента качества в образовании с позиций международных требований;

- сопротивление значительной части сотрудников вузов и их руководства внедрению современных систем менеджмента качества из-за опасения выявления существенных дефектов и в управлении вузами, и в качестве образования;

- отсутствие квалифицированных кадров, методических пособий и программ повышения квалификации по управлению качеством образования.

Галаганом А. на основе анализа систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах были предложены меры по повышению эффективности управления вузами [11, с. 31]. Среди них:

- четкое разграничение в законодательном порядке функций и ответственности между различными уровнями управления высшим образованием: общегосударственным, региональным, муниципальным и институциональным;

- смещение акцентов в деятельности управленческих структур всех уровней с решения организационно-структурных вопросов на вопросы повышения качества обучения и научно-исследовательской работы высших учебных заведений, быстрое реагирование высшей школы на возникающие потребности общества;

- принятие и адаптация к потребностям системы высшего образования

форм и методов управления, выработанных и проверенных крупными предприятиями и организациями, включая методы подготовки и принятия решений, планирования и прогнозирования, оценки деятельности и контроля и др.;

- превращение системы финансирования высшего образования в мощный рычаг управления этой сферой;

- широкое привлечение к управлению высшим образованием общественных и профессиональных организаций;

- подбор и подготовка управленческих кадров для высших учебных заведений.

В ходе исследования, раскрыто представление о теоретических основах организации управления и роли структурного подразделения в системе функционирования высшего учебного заведения. С учетом вышесказанного, отличительными чертами управления в высшем учебном заведении, являются:

- управление высшим образованием на всех структурных уровнях (на государственном, региональном, муниципальном) должно осуществляться с помощью системного подхода;

- управление в системе высшего образования должно удовлетворять потребностям общества и обеспечивать доступность образования;

- эффективность управления системой высшего образования должна обеспечиваться за счет разделения компетенций организаций различных вертикальных структурных уровней в соотнесении с развитием принципа автономии вузов в части, касающейся организации, обеспечения и управления образовательным процессом (выбор обучающих методик и образовательных технологий, определение структуры и состава ППС, источники финансирования, контингент обучающихся);

- необходимость развития здоровой конкуренции между вузами различного статуса;

- обеспечение качества образования и развитие системы контроля за

ним.

Выделенные черты служат основой для проведения анализа системы управления учебным структурным подразделением КГПУ им. В.П. Астафьева.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ КГПУ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

### **2.1. Характеристика учебного структурного подразделения КГПУ им. В.П. Астафьева кафедры политологии и права**

Объектом исследования является кафедра политологии и права исторического факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева; сокращенное - КГПУ им. В.П. Астафьева, действующего на основании Устава от 28.11.2018 года [48].

Университет осуществляет подготовку по 22 направлениям, представленных в Приложении А.

Цель развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования КГПУ им. В.П. Астафьевана период до 2025 года заключается в переходе от традиционной «догоняющей» и относительно изолированной модели педагогического университета к модели межрегионального университета, социально-ориентированной образовательной организации, способной оказывать значительное влияние на сферу дошкольного, основного общего и дополнительного образования Красноярского края, к созданию гуманитарно-педагогического и социально-культурного центра региона, стать координационным центром и детерминантой инновационного «опережающего» ее развития, являющегося драйвером трансформации всей системы образования региона, которое отвечало бы актуальным запросам общества [28].

Приоритетные направления развития КГПУ им. В.П. Астафьева до 2025 года представлены в приложении Б.

Организационная структура любой образовательной организации имеет свои особенности в управленческой деятельности. Примерная структура

образовательной организации КГПУ им. В.П. Астафьева представлена на рисунке 2.

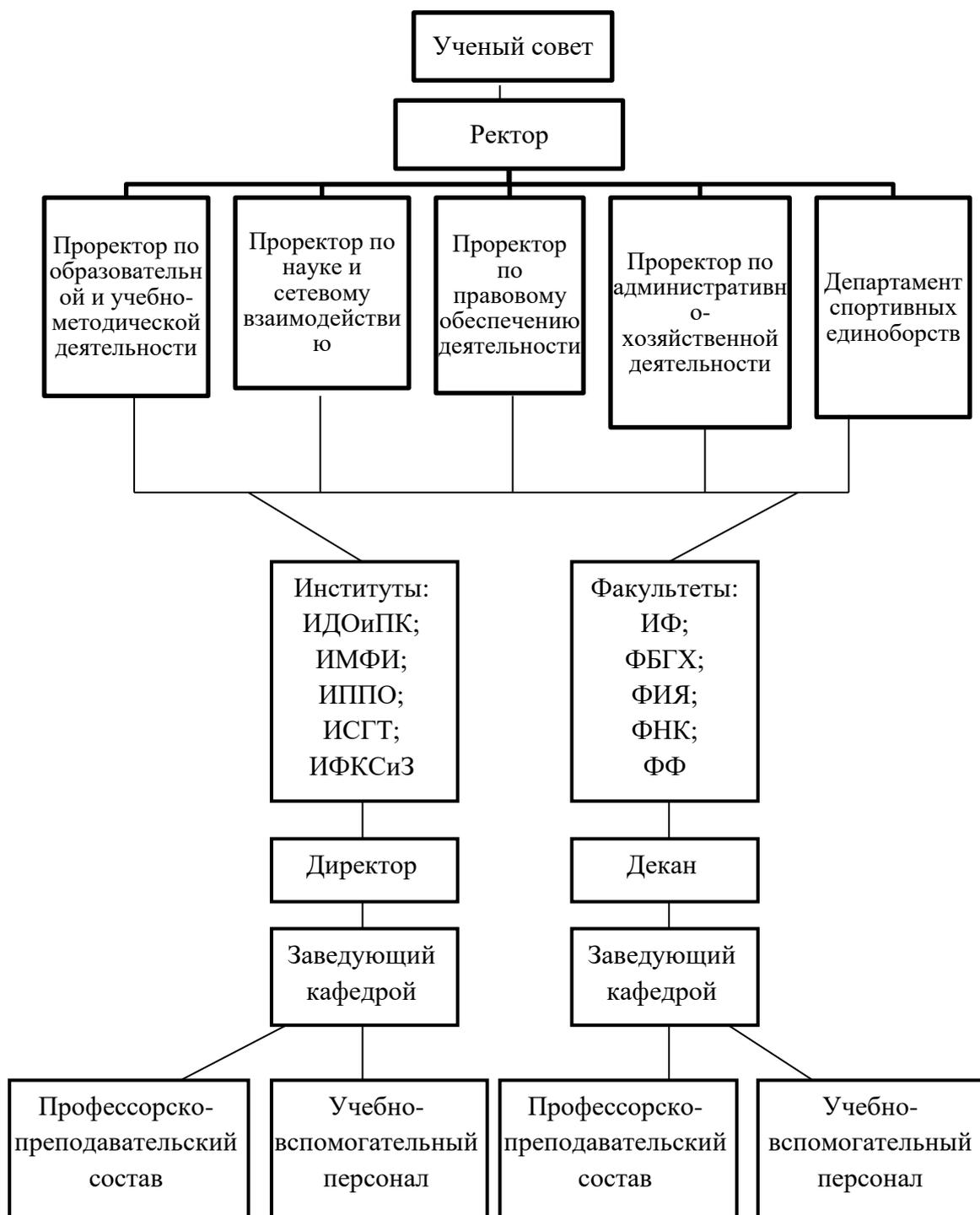


Рисунок 2. Организационная структура КГПУ им. В.П. Астафьева

Руководство университетом осуществляет ректор, проректор по

образовательной и учебно-методической деятельности, проректор по науке и сетевому взаимодействию, проректор по правовому обеспечению деятельности, проректор по административно-хозяйственной деятельности, начальник управления экономики, финансов и бухгалтерского учета - главный бухгалтер. В структуру университета входят 5 институтов, 5 факультетов, 1 департамент, 5 управлений, 35 кафедр.

В 2018 году университет реализует уровневую подготовку по федеральным государственным образовательным стандартам высшего образования по очной форме обучения: 46 программ бакалавриата, 17 программ магистратуры, 5 программ аспирантуры; по заочной форме обучения: 27 программ бакалавриата, 39 программ магистратуры, 26 программ аспирантуры; по очно-заочной форме: 1 программа магистратуры.

Формирование контингента обучающихся определяется контрольными цифрами приема, доводимыми до университета Министерством науки и высшего образования по итогам открытого конкурса на распределение контрольных цифр приема.

КЦП на 2018/2019 учебный год составили 966, в том числе по очной форме обучения 445, по заочной форме обучения 257. Динамика изменения КЦП за 2017/2018 учебный год и 2018/2019 учебный год представлена в таблице 5.

Таблица 5

Распределение контрольных цифр приема по уровням образования,  
количество человек

№ п\п	Уровень образования	2017/18 учебный год	2018/19 учебный год
1.	Бакалавриат	659	702
2.	Магистратура	230	264
3.	Специалитет	-	-
4.	Аспирантура	-	-
Общий итог		889	966

Сведения о количестве обучающихся по состоянию на 31.12.2018 представлены в таблице 6.

Таблица 6

Сведения о количестве обучающихся (по состоянию на 31.12.2018),  
количество человек

Уровень образования	Общая численность студентов	Очная форма		Заочная форма		Очно-заочная (вечерняя) форма	
		за счет бюджетных ассигнований	по договорам об оказании платных образовательных услуг	за счет бюджетных ассигнований	по договорам об оказании платных образовательных услуг	за счет бюджетных ассигнований	по договорам об оказании платных образовательных услуг
Бакалавриат	5579	1927	1068	1355	1229	-	-
Магистратура	897	222	28	284	363	-	-
Аспирантура	191	1	7	2	181	-	-

Стратегия развития университета была разработана и принята 08.05.2019 года и действует на период 2019-2025 гг. Миссия университета видится в содействие развитию человеческого потенциала территории, открытию возможности для гармоничного развития креативной, социально-активной, ответственной личности, способной к поиску новых нестандартных решений глобальных задач будущего [28].

Стратегической целью является удовлетворение потребностей общества, Красноярского края и других регионов Сибири в современном качественном педагогическом, социальном и гуманитарном образовании для повышения человеческого капитала, качества жизни и развития.

Отсюда можно выделить основные направления развития университета [28]:

- создание открытой новой образовательной, исследовательской, информационной и воспитательной среды подготовки педагогов нового поколения с широким спектром необходимых знаний и компетентностей;
- углубленное обновление педагогического и общего образования, основанного на фундаментальных и прикладных научных исследованиях;
- открытое внешнее развитие путем создания разнообразных сетевых образовательных сообществ университета в целях повышения качества образования и воспитания обучающихся разных уровней обучения;
- проведение актуальных научных исследований проблем непрерывного педагогического и дополнительного образования;
- расширение спектра образовательных услуг, ориентированных на потребности педагогического образования и решение задач социально-экономического развития Красноярского края и других регионов Сибири;
- создание авангардной (передовой) системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования;
- развитие современной инфраструктуры информационно-телекоммуникационной системы университета в целях обеспечения равного доступа к получению качественного образования всех жителей региона;
- интеграция в международное образовательное и научное пространство, широкое развитие международных связей и высокой академической мобильности для повышения конкурентоспособности университета и качества образования и воспитания в нем.

Также в стратегии отмечены задачи развития университета. Они разделены на основные и целевые, каждая из которых имеет свои направления.

Разработка стратегии развития университета осуществлено исходя из понимания того, что развитие носит вероятностный характер, так как этот процесс обусловлен многообразием внутренних и внешних факторов, влияющих на него.

Объектом исследования выступает выпускающая кафедра политологии

и права исторического факультета, действующая на основании положения о кафедре ФГБОУ ВО КГПУ им. В.П. Астафьева от 30.10.2017 г. [25]. Она является учебным структурным подразделением КГПУ им. В.П. Астафьева. С сентября 2011 года кафедра начала выпуск бакалавров по направлению подготовки 41.03.04 Политология. На сегодняшний день, кафедра осуществляет подготовку и выпуск бакалавров по направлениям подготовки 41.03.04 Политология направленность (профиль) образовательной программы «Российская политика», 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки) направленность (профиль) образовательной программы «История и право» и 44.04.01 Педагогическое образование направленность (профиль) образовательной программы «Политическая история и политическая культура». Кафедра разрабатывает, изучает и преподаёт фундаментальные политические и государственно-правовые дисциплины, а также лекционные курсы, посвященные анализу теоретических аспектов политологии и правовых дисциплин.

Организационная структура кафедры политологии и права представлена на рисунке 3, кафедру возглавляет заведующий, избираемый ученым советом университета по представлению ученого совета факультета. Заведующий кафедрой несет ответственность за качество и своевременность выполнения задач и функций, выполнение планов работ по всем направлениям деятельности кафедры, а также за создание условий для эффективной работы преподавательского и учебно-вспомогательного состава кафедры.

Общая численность штата кафедры политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева на начало 2019 года составляет 19 единиц. Образовательный процесс по программам подготовки специалистов высшего образования на кафедре обеспечивает профессорско-преподавательский состав. Распределение нагрузки профессорско-преподавательского состава за 2017-2019 гг. представлено в таблице 7.

Анализ количественного показателя ППС кафедры имеет динамику к

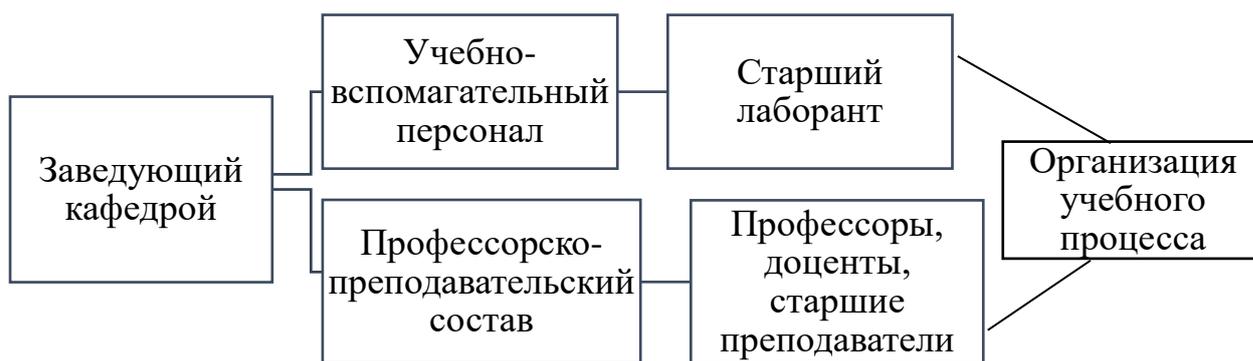


Рисунок 3. Организационная структура кафедры политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева

незначительному снижению общего количества доли ставок. Снижение количества оказывает отрицательное влияние на образовательный процесс, который должен ориентировать педагогических работников на повышение квалификации, прохождению курсов переподготовки, обучению по программам магистратуры и аспирантуры, что в свою очередь, положительно оказывает влияние на управленческие процессы в образовании повышение конкурентоспособности.

Таблица 7

Распределение нагрузки ППС кафедры политологии и права, доля ставок

	2017-2018 уч. год	2018-2019 уч. год	2019-2020 уч. год
Штатные преподаватели	8	6,5	5,75
Внешние совместители	0,5	0,5	0,25
Внутренние совместители	-	-	0,5

Как и любой вид управленческой деятельности, управление образовательной организацией направлено на эффективность, то есть достижение каких-либо результатов. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» эффективность управления

образовательной организацией является результатом управления, который предполагает изменение формы, свойств, характера условий, обеспечивающих формирование, наращивание и реализацию потенциала организации или учреждения [49].

## **2.2. Анализ управления кафедрой политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева**

Процесс управление в вузе является целенаправленным, непрерывным и циклическим.

Исследуя деятельность учебного структурного подразделения, следует исходить из того, что любое подразделение есть открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии. Кроме того, подразделение имеет и собственную внутреннюю среду, и организационную культуру.

Результативность деятельности учебного структурного подразделения зависит от его стратегии, а также от эффективности организации образовательного процесса.

В рамках работы было проведено исследование в области управления учебным структурным подразделением КГПУ им. В.П. Астафьева кафедры политологии и права.

Одним из показателей в области управления учебным структурным подразделением является степень удовлетворенности преподавателей и сотрудников различными аспектами работы в образовательной организации, которая определяется с помощью метода анкетирования. Анонимная анкета была разработана специально для профессорско-преподавательского состава кафедры политологии и права. Всего в анкетировании приняло участие 13 преподавателей кафедры политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева, это около 75% от общего количества ППС

кафедры. Анкета, представленная в Приложении В, содержит в себе 17 вопросов, как закрытых, так и открытых.

В выборочную совокупность опроса вошли, преимущественно мужчины - 53,8%, женщины составляют 46,2% от общего числа опрошенных. Большинство преподавателей занимают должность доцента - 69,2%, остальные преподаватели занимают должность старшего преподавателя - 30,8%.

Выборочная совокупность респондентов кафедры по половозрастным характеристикам, представленная в таблице 8, достаточно неоднородна. В ней преобладают мужчины в возрасте 25-35 лет, женский состав кафедры, в свою очередь, распределился равномерно по всем возрастным группам.

Таблица 8

Выборочная совокупность респондентов по половозрастным группам, чел.

Пол	Всего	Численность ППС в возрасте				
		до 25 лет	25-35 лет	36-45 лет	46-56 лет	старше 56
Мужской	7	0	5	0	1	1
Женский	6	0	2	2	2	0

В результате опроса, на рисунке 4 можно увидеть, что, по мнению преподавателей, основным фактором, повышающим эффективность их трудовой деятельности, являются интересные преподаваемые дисциплины - 63,0% опрошенных. Также одними из распространённых вариантов ответа стали – «Возможность профессионального роста как преподавателя» и «Возможность заниматься творческой и научной работой с обучающимися».

Далее на рисунке 5, отмечены факторы, понижающие эффективность работы. Здесь, по 54,0% набрали сразу 2 варианта ответов – это «Микроклимат в коллективе» и «Большая загруженность». Также были отмечены такие варианты, как «Плохое оборудование рабочего места» и «Отношение со стороны руководства».



Рисунок 4. Факторы, повышающие эффективность работы

При изучении системы управления немаловажно выявить отношение преподавателей к организационной структуре кафедры.



Рисунок 5. Факторы, снижающие эффективность работы

Так, на рисунке 6, мнения преподавателей разделились, на то, что

заместитель нужен, но в зависимости от численности кафедры (38,5%) и другой вариант ответа, «Да, обязательно, по основным направлениям деятельности» (38,5%).



Рисунок 6. Оценка необходимости наличия должности заместителя

Важно было отметить, что при изучении проблем, требующих первоочередного решения на рисунке 7, почти все преподаватели кафедры отметили необходимость снижения бюрократии, изменения порядка отчетности, увеличения скорости принятия решений - 91,0% опрошенных. Также одной из главных проблем на сегодняшний день является недостаточная профориентационная работа, поэтому 63,0% отметили необходимость усиленной работы по обеспечению бюджетных мест. Далее, 36,0% опрошенных отметили «Необходимость изменения пропорций между учебной нагрузкой и научной деятельностью».

Анкетирование показало факторы, как повышающие, так и снижающие результативность работы, тем самым позволило сделать вывод, на какие факторы необходимо обратить внимание для повышения эффективности работы. Также, в ходе опроса, преподаватели кафедры отметили

необходимость выделения должности заместителя заведующего кафедрой. Немаловажными, по результатам опроса, стали выделенные проблемы, которые требуют первоочередного решения.

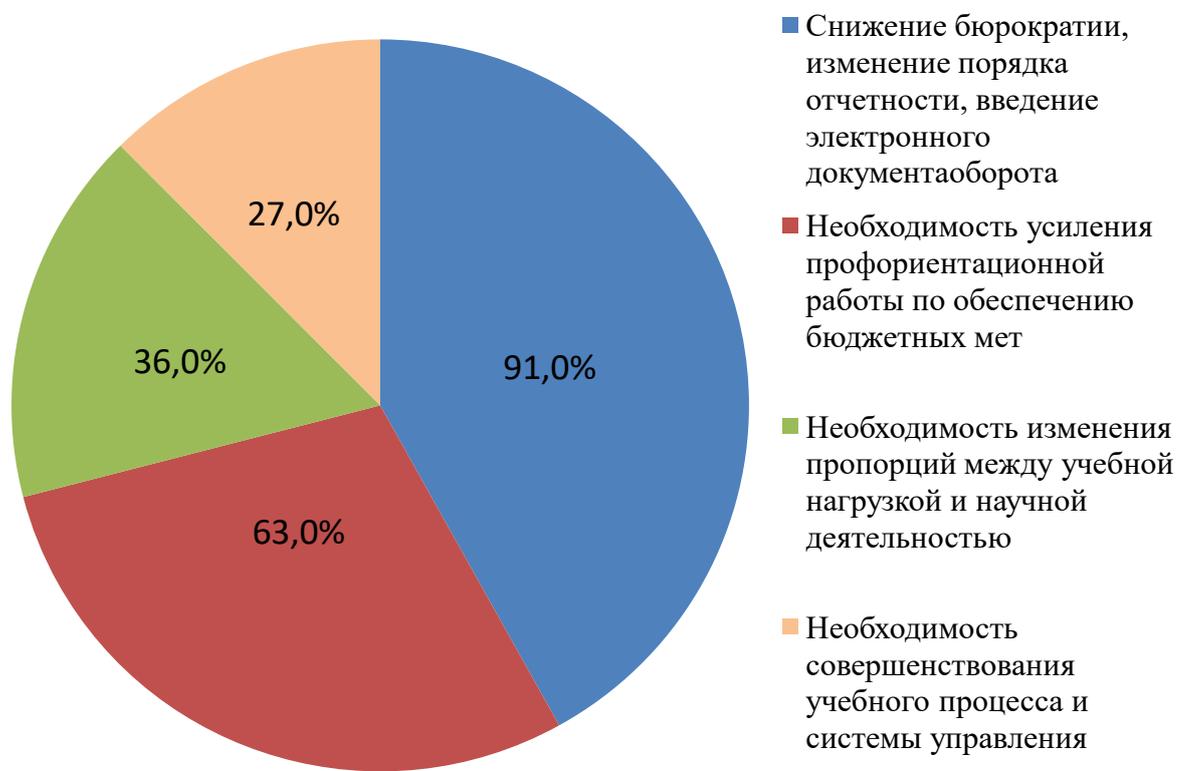


Рисунок 7. Проблемы, выделенные ППС кафедры политологии и права

Представленные данные обработаны при помощи метода SWOT-анализ. SWOT-анализ кафедры политологии и права представлен в таблице 9.

Таким образом, рассмотренный метод SWOT-анализ определяет общую стратегию кафедры и позволяет изучить существующие на рынке возможности, а также взвесить свои возможности. Несомненно, сильными сторонами кафедры являются наличие высококвалифицированного педагогического состава, возможность участия в научно-исследовательской деятельности и позитивный имидж вуза/факультета/кафедры в регионе.

Однако есть и слабые стороны. Основными «минусами» является слабая профорientационная работа, сокращение бюджетных мест, а также необходимость изменения порядка отчетности, увеличения скорости принятия решений. На перечисленные слабости необходимо в первую

очередь обратить внимание для того, чтобы выйти на новый уровень развития.

Таблица 9

SWOT–анализ кафедры политологии и права

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высококвалифицированный педагогический состав;</li> <li>2. Возможность участия в научно-исследовательской деятельности;</li> <li>3. Позитивный имидж вуза/факультета/кафедры в регионе;</li> <li>4. Широкий доступ к информационно-библиотечным ресурсам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая профориентационная работа;</li> <li>2. Отсутствие электронного документооборота;</li> <li>3. Отсутствие бюджетных мест;</li> <li>4. Устаревшая материально-техническая база;</li> <li>5. Неразвивающаяся система управления.</li> </ol>
Внешняя среда	Угрозы	Возможности
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дефицит источников финансирования политологической области образования;</li> <li>2. Падение реального уровня доходов населения;</li> <li>3. Высокий уровень конкуренции на рынке образовательных услуг;</li> <li>4. Увеличение стоимости образования.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Востребованность специалистов с политологическими знаниями;</li> <li>2. Внедрение онлайн-курсов;</li> <li>3. Открытие новых программ подготовки;</li> <li>4. Партнерские отношения с организациями города.</li> </ol>

Для преодоления слабых сторон и повышения эффективности образовательных услуг необходимо разработать альтернативную организационно-функциональную модель по совершенствованию управления кафедрой.

Управление выпускающей кафедрой должно включать в себя

функциональные блоки, такие как [33, с. 125]:

- стратегия развития кафедры и внешние связи;
- материально-техническое обеспечение деятельности кафедры;
- учебная работа;
- научная работа;
- внеучебная работа.

Создание соответствующих организационных, кадровых и материальных условий требует привлечения больших ресурсов.

### **2.3. Модель управления учебным структурным подразделением высшего учебного заведения**

Эффективная реализация управления кафедрой высшего учебного заведения, может быть основана на следующих принципах [34]:

- принцип взаимосвязи систем: подбора, выдвижения и стимулирования сотрудников кафедры. Учет данного принципа требует создания таких условий, форм и методов работы с кадрами, которые стимулировали бы постоянную поддержку квалифицированного потенциала сотрудников на уровне, соответствующем требованиям непрерывно развивающегося уровня учебного, научного и воспитательного процесса.

- принцип распределения ответственности между работниками по общим функциям управления. Оптимизация работы с различным функциональным содержанием труда способствует обеспечению оптимальной степени загрузки преподавателей и заведующего кафедрой с целью использования полного трудового потенциала и повышения эффективности их труда. Данный принцип предусматривает распределение функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между работниками кафедры, что обеспечивает

эффективную деятельность структурного подразделения в различных направлениях.

- принцип стратегической направленности системы управления вузовскими кафедрами, которая должна ориентироваться на создание долгосрочных конкурентных преимуществ и достижение конкурентоспособности. Это говорит о том, что все мероприятия, проводимые в рамках системы, должны оцениваться с точки зрения стратегической эффективности, показывая, увеличилась ли конкурентоспособность кафедры в пределах вуза и в целом на рынке образовательных услуг.

- принцип систематического контроля и оценки деятельности кафедры. При реализации данного принципа необходимо непрерывно подвергать контролю, оценке системы планирования, отчетности о деятельности всех направлений работы структурного подразделения. При этом может быть использован целый ряд показателей, имеющих отличительные особенности в разных вузах. Методы измерения и сбора информации об основных параметрах деятельности кафедры могут быть эффективны при условии их единства и комплексности использования во всем вузе.

- принцип комплексности, обеспечивающий взаимную увязку всего комплекса организационных, административных, социальных, научных, методических и других мероприятий по управлению структурным подразделением.

При этом актуальны следующие требования и характеристики формирования эффективной структуры управления [21]:

- сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- уменьшение числа уровней управления;
- групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- быстрая реакция на изменения.

Сегодня в сфере высшего образования РФ наблюдается тенденция оптимизации организационных структур, вследствие чего, возникает необходимость анализа возможных вариантов реорганизации управления учебным структурным подразделением.

Для начала, вариант возможной модели управления рассмотрен на примере исторического факультета КГПУ им. В.П. Астафьева, где управление представляет собой совокупность целенаправленных воздействий факультета на студенческий и преподавательский коллективы для достижения целей функционирования.

В предложенной модели к структурным подразделениям факультета относятся:

- образовательные подразделения (департаменты);
- научные подразделения (центры, лаборатории, музеи);
- учебно-вспомогательный центр.

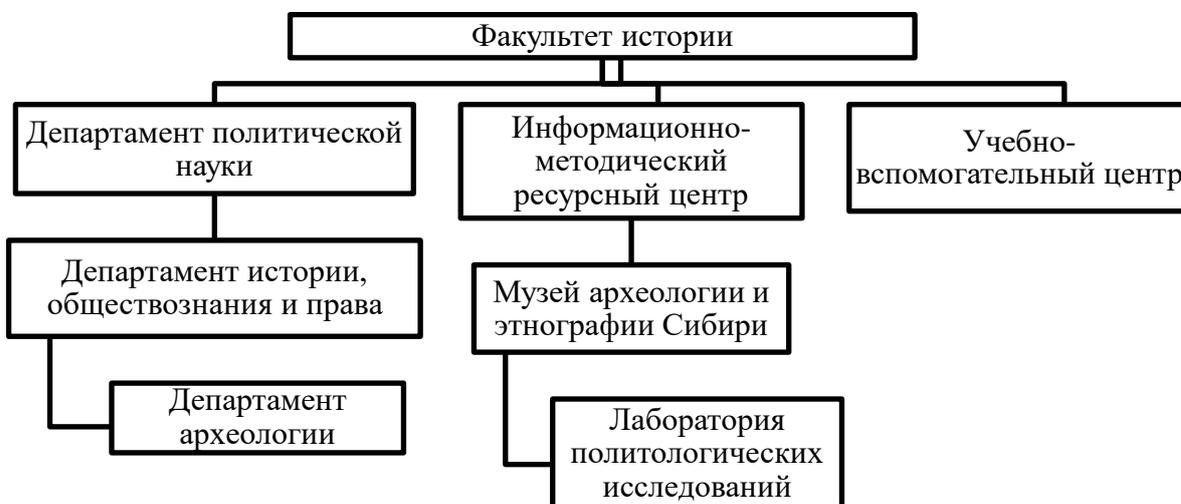


Рисунок 8. Модель управления структурным подразделением

Факультет, являясь структурным подразделением, создает благоприятные условия и координирует деятельность всех структурных подразделений, входящих в его состав.

В состав факультета входят департаменты — это подразделения, объединяющие более крупные академические сообщества, чем

существующие в рамках кафедр, и предоставляющие преподавателям больше академической свободы. У департамента два основных показателя: научная деятельность и востребованность членов департамента как преподавателей. Заведует департаментом руководитель департамента.

Также в составе выделены отдельные профильные научно-исследовательские центры – это информационно-методический центр, лаборатории и музеи, основным видом деятельности которых является научная деятельность.

Учебно-вспомогательный центр, также входящий в состав факультета, осуществляет подготовку и реализацию принятых решений, обеспечивающих достижение целей, определенных Уставом университета.

Разработанная модель должна обеспечивать взаимную увязку всего комплекса организационных, экономических, социальных, научных, методических и других мероприятий по управлению структурным подразделением.

В соответствии с этим управление кафедрой должно отражать специфику её деятельности, обладать структурно-функциональным упорядочением и иметь основу для стратегического планирования и оценки деятельности. Выделенные параметры определяют целесообразность разработки организационно-функциональной модели управления.

Под моделью управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде. Модель включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов [23].

Разработанная модель управления кафедрой, которая представлена на рисунке 9, включает четыре функциональных блока и соответствует всему комплексу задач по управлению деятельностью кафедры - концептуальные,

стратегические и тактические.



Рисунок 9. Модель управления кафедрой

Концептуальные задачи управления включают выработку концепции деятельности кафедры, создание системы как коллективной, так и индивидуальной мотивации и решаются высшим звеном управления кафедрой – заведующим [40].

В решении стратегических задач кафедры, отличающихся долговременностью последствий, принимают участие не только заведующий, но и его заместители и ведущие преподаватели - команда заведующего кафедрой.

Каждый функциональный блок задач состоит из ключевых элементов, обеспечивающих качество и результативность работы кафедры по данному блоку проблем. За каждым элементом закреплён работник 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.

Самое важное направление в организационно-функциональной структуре управления кафедрой - разработка стратегии развития кафедры и укрепление внешних связей, которая включает следующие функциональные задачи:

- разработка стратегии развития кафедры;
- маркетинг и связь с производством. Заведующий должен выстроить строгую систему взаимоотношений с внешней средой - с работодателями, региональными органами управления. Должны также изучаться рынок образовательных услуг, консалтинговые и научные услуги, рынок труда;
- развитие учебно-методических и научных контактов: укрепление международных связей, объединение наиболее авторитетных ученых для совместной разработки учебно-методических комплексов, взаимодействие с кафедрами родственного профиля вузов города, региона, страны.

Важное значение имеет организация учебно-методической работы: от того, какие образовательные технологии используют преподаватели кафедры в учебном процессе, каков их уровень квалификации, зависят качество подготовки студентов, престиж кафедры как в стенах своего вуза, так и за его пределами. Заведующий кафедрой должен решать следующие функциональные задачи:

- организация учебного процесса (проведение аудиторных и открытых занятий, входного и выходного контроля знаний, организация всех видов практик, курсового и дипломного проектирования);
- методическая работа кафедры;
- организационно-методическая работа: расчеты учебной нагрузки, оценка рейтинга преподавателей, составление планов и отчетов кафедры, подготовка к лицензированию, аттестации и аккредитации, воспитательная работа со студентами, контроль посещаемости ими занятий и др.

При оптимальной организации научно-исследовательской работы, заведующему кафедрой следует ориентироваться на выполнение двух следующих функциональных задач:

- научная деятельность: участие в конкурсах грантов и программ, заключение хозяйственных договоров, подготовка научно-педагогических кадров и работа с аспирантами, организация научных конференций, привлечение студентов к научно-исследовательской деятельности;

- научно-методическая деятельность: проведение научных семинаров, участие в конкурсах и выставках научных работ, использование результатов НИР в учебном процессе.

Внеучебная работа кафедры - еще один важнейший компонент, без которого сложно представить организационно-функциональную модель кафедры. Внеучебная работа предоставляет возможность заниматься интересной культурно-просветительской работой со студентами и участвовать в профориентационных мероприятиях. Решаются следующие функциональные задачи:

- работа по обеспечению бюджетных мест;
- работа с выпускниками кафедры;
- проведение открытых лекции, семинаров на площадках города.

Таким образом, 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 нести ответственность за предоставление достоверной информации.

Резкое расширение задач заведующих кафедрами, значительное увеличение их функций в современных условиях требуют оказания им реальной поддержки.

В настоящее время заведующие кафедрами сами назначают своих заместителей, на период их отсутствия предлагают кому-либо взять на себя миссию заместителя, посылают вместо себя на совещания сотрудников и т.д.

В таких обстоятельствах заместители заведующих кафедрами не имеют особой силы и авторитета, чувствуют себя неуверенно, поскольку их утверждения на эту должность не согласованы и не поставлены задачи. В силу этих причин они не очень стремятся взять на себя дополнительную нагрузку и помогать действующему заведующему кафедрой. В итоге в период отсутствия заведующего кафедра остается без руководителя, что резко снижает качество ее работы.

Сложившееся положение требует дальнейшего совершенствования управления кафедрой, в частности формализации работы заместителя заведующего кафедрой, а в будущем, при возможности, введения должности в организационно-функциональную структуру кафедры.

Формализация работы заместителей заведующего кафедрой как механизма привлечения преподавателей к управлению кафедрой позволит получить следующие результаты:

для ректоров и деканатов:

- процесс руководства кафедрами станет более управляемым;
- кафедры не останутся «без хозяина» на период отсутствия заведующего;
- заместитель заведующего кафедрой будет нести официальную ответственность не только перед своим руководством, но и перед ректоратом и деканатом;
- оказывать реальную, повседневную помощь действующим заведующим кафедрами.

для заведующих кафедрами:

- заместитель заведующего кафедрой будет иметь конкретные обязанности;
- с заместителем хорошо заведующему кафедрой будет работать легче и интереснее.

для заместителей заведующих кафедрами:

- он станет официальным лицом, с которым считаются коллеги;

- он будет на виду, его работа замечается и стимулируется;
- он приобретет реальный опыт руководства кафедрой.

Заместитель заведующего кафедрой должен выполнять следующие обязанности:

- нести ответственность перед заведующим кафедрой за состояние и оперативный контроль учебной и методической работы и за выполнение разовых поручений;

- оказывать помощь заведующему кафедрой в составлении планов работы, отчетов, планировании учебной нагрузки, решении других организационных задач (ремонт помещений, организация дежурств, работа в общежитиях, работа с первокурсниками, родителями студентов и др.);

- заменять заведующего кафедрой на период его отсутствия.

Заместитель заведующего кафедрой должен иметь право:

- по согласованию с заведующим кафедрой отдавать распоряжения, контролировать работу преподавателей и лаборантов;

- участвовать в формировании планов работы кафедры и учебной нагрузки преподавателей;

- проводить заседания кафедры и производственные совещания в период отсутствия заведующего кафедрой;

- представлять в отдельных случаях кафедру на заседаниях ученого совета вуза, совета факультета, производственных совещаниях и в других инстанциях.

Разработанная модель обеспечивает взаимную увязку всего комплекса организационных, экономических, социальных, научных, методических и других мероприятий по управлению учебным структурным подразделением.

Эффективность использования разработанной модели управления во многом зависит от обоснованного разделения прав и ответственности по уровням управления. Что со временем повлияет на оперативность решений, координацию действий и эффективность использования имеющихся ресурсов.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

#### 3.1. Показатели результативности модели управления кафедрой

Применение разработанной модели даст ответы на ключевые вопросы, связанные с управлением: каковы принципы, механизмы совершенствования и показатели результативности модели управления учебным структурным подразделением.

Результативность сопоставляет конечный результат с продуктом деятельности. Результативность характеризует позицию граждан и их социальных и гражданских институтов, которые оценивают эффективность организации потребляемыми продуктами ее деятельности [7].

Показатели результативности модели управления представлены в таблице 10, среди них:

- образовательный процесс;
- научно-методический процесс;
- материально-техническая база.

Таблица 10

Показатели результативности модели управления кафедрой

Образовательный процесс	Научно-методический процесс	Материально-техническая база
1. Качественный и количественный состав контингента обучающихся 2. Профессорско-преподавательский состав 3. Содержание	1. Достижения студентов в науке, победы в конкурсах и олимпиадах 2. Число защит докторских и кандидатских диссертаций 3. Открытие новых направлений подготовки 4. Научно-исследовательская работа	1. Информационно-техническая обеспеченность подразделения 2. Наличие электронного документооборота

образовательного процесса 4.Эффективность трудоустройства выпускников	5. Издание научной, учебной и методической литературы	
---	--	--

Первым показателем результативности выделен образовательный процесс в вузе, который главным образом отличается от обучения на любой из предыдущих ступеней образования. С точки зрения содержания, образовательный процесс в вузе предполагает освоение студентом системы общих, научных и практических знаний об окружающей действительности, получение знаний и навыков применения методов исследовательской работы, приобретение и закрепление нравственных качеств [46].

Основными показателями образовательного процесса выступают:

1. Состав контингента обучающихся - один из важнейших аспектов деятельности вуза, в нем одинаково заинтересованы государство, общество и сам вуз. Государство и общество ожидают высококвалифицированных специалистов с высокими нравственными установками, а для учебного заведения забота о качестве выпускника напрямую влияет на продолжение деятельности [24].

Формирование контингента — это эффективная система отбора и приема студентов. Для качественного формирования контингента обучающихся необходимо проведение соответствующей профориентационной работы, то есть прямое сотрудничество со школами и с организациями СПО.

На сегодняшний день преподавателями кафедры политологии и права реализуется три направления подготовки: 41.03.04 Политология направленность (профиль) образовательной программы «Российская политика», 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями

подготовки) направленность (профиль) образовательной программы «История и право» и 44.04.01 Педагогическое образование направленность (профиль) образовательной программы «Политическая история и политическая культура». Количественный состав обучающихся на кафедре политологии и права по состоянию на 01.09.2019 г. представлен в таблице 11.

Таблица 11

Количественный состав обучающихся кафедры, количество человек

Направленность (профиль) образовательной программы	Курс				
	I	II	III	IV	V
Российская политика	-	11 чел.	15 чел.	11 чел.	-
История и право	20 чел.	20 чел.	20 чел.	18 чел.	16 чел.
Политическая история и политическая культура	-	12 чел.	11 чел.	-	-

2. Профессорско-преподавательский состав — это совокупность сотрудников образовательного учреждения высшего учебного заведения, осуществляющих предусмотренную трудовым договором и индивидуальным планом учебную, научную, методическую и воспитательную работу. Именно профессорско-преподавательский состав формирует лицо вуза, характеризует его уникальность и узнаваемость [9, с. 35].

Качественный и количественный состав преподавателей кафедры политологии и права представлен в таблице 12.

Таблица 12

Качественный и количественный состав преподавателей кафедры политологии и права, количество человек

Пол	Всего	Должность			
		ассистент	старший преподаватель	доцент	профессор
Мужской	10 чел.	-	2 чел.	8 чел.	-

Женский	9 чел.	-	3 чел.	5 чел.	1 чел.
---------	--------	---	--------	--------	--------

Прохождение курсов повышения квалификации также влияет на образовательный процесс. Динамика преподавателей кафедры, прошедших курсы повышения квалификации представлена на рисунке 10.

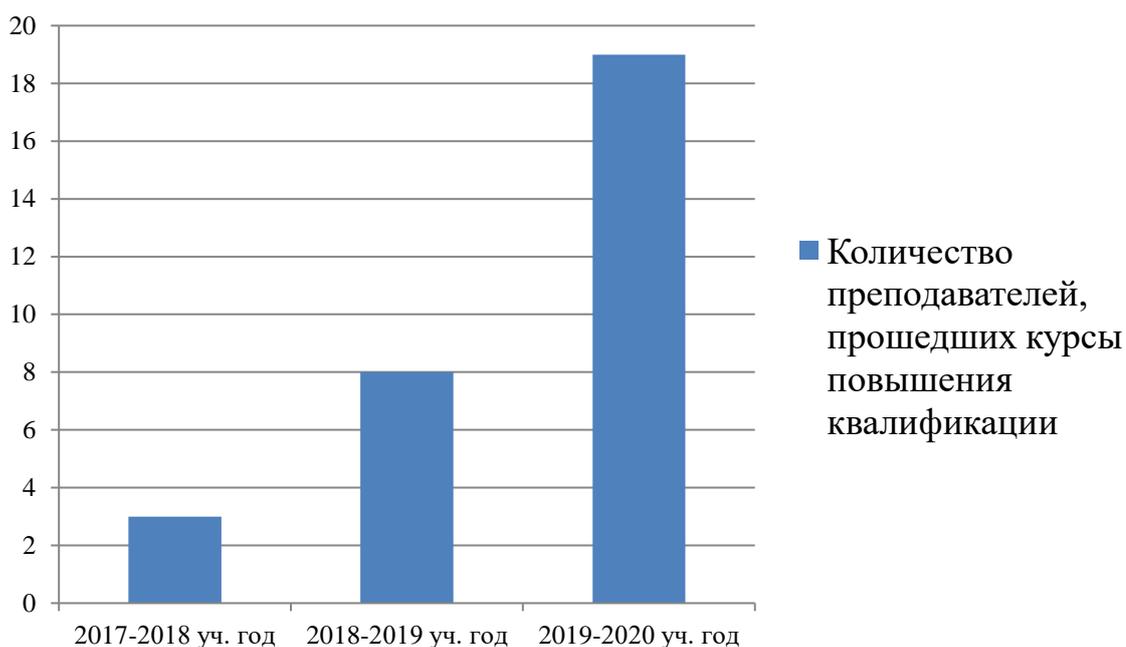


Рисунок 10. Динамика преподавателей, прошедших курсы повышения квалификации, количество человек

По графику видно, что за последние два года повышается количество преподавателей, прошедших курсы повышения квалификации, данный факт оказывает положительное влияние на процесс управления, так как уровень квалификации преподавателей играет немаловажную роль в управлении учебным структурным подразделением.

3. Содержание образовательного процесса, которое должно включать в себя не просто передачу знаний, умений и навыков, а уравновешенное развитие физической, умственной, волевой, моральной, ценностной сфер. Образовательный процесс в высшей школе реализуется через конкретные

формы его организации, реализация которых способствует овладению научной информацией, формированию научно-исследовательских и педагогических умений и навыков, а также становлению личности будущего научно-педагогического работника. Эффективность образовательного процесса определяется внутренними и внешними критериями. В качестве внутренних критериев используют успешность обучения и академическую успеваемость, а также качество знаний и степень наработанности умений и навыков, уровень развития обучающегося, уровень обученности и обучаемости [5, с. 28]. В качестве внешних принимают степень адаптации выпускника к социальной жизни и профессиональной деятельности, темпы роста процесса самообразования как пролонгированный эффект обучения, уровень образованности или профессионального мастерства, готовность повысить образование.

4. Эффективность трудоустройства выпускников – это наиболее оптимальный критерий для оценки работы структурного подразделения. Эффективность трудоустройства во многом зависит от условий процесса обновления структуры и содержания образовательных программ с учетом реальных потребностей рынка труда, от привлечения работодателей к созданию образовательных программ и организации образовательного процесса. Динамика трудоустроенных по специальности выпускников представлена на рисунке 11.

Рассмотренный показатель - образовательный процесс неразрывно связан с научным процессом. Научный процесс включает в себя такие показатели, как:

- достижения студентов в науке, победы в конкурсах и олимпиадах;
- открытие новых направлений подготовки;
- научно-исследовательская работа;
- издание научной, учебной и методической литературы.

Для реализации представленных показателей необходимо создать оптимальные условия для организации различных форм научно-

исследовательской и научно-методической работы преподавателей и студентов, а также формировать умения и навыки проведения исследований, стимулировать интерес преподавателей и студентов к научно-исследовательской деятельности, которая выделена отдельным функциональным блоком в разработанной модели управления.

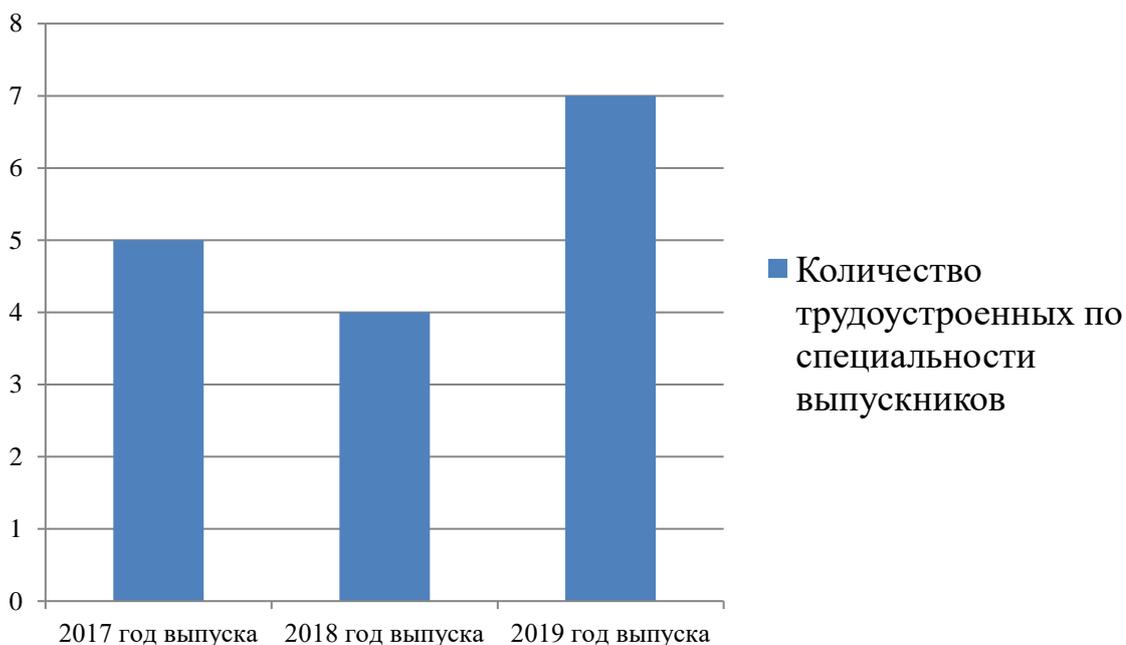


Рисунок 11. Динамика трудоустроенных по специальности выпускников, количество человек

Преподаватели кафедры политологии и права ежегодно предоставляют индивидуальный план по научно-исследовательской работе, а затем пишут отчет по НИР за прошедший учебный год. Вместе с этим подготавливается план издания научной и учебно-методической литературы. Ежегодно профессорско-преподавательский состав кафедры проводит научную конференцию для студентов, магистрантов и аспирантов, участвует в научных мероприятиях города и страны в целом, готовит обучающихся кафедры к выступлениям с докладами на научных конференциях, симпозиумах. Также некоторые преподаватели кафедры участвуют в грантовой деятельности.

Научно-исследовательская работа кафедры представлена в таблице 13.

Таблица 13

Научно-исследовательская работа кафедры политологии и права

Показатели	Количество		
	2017-2018 уч. год	2018-2019 уч. год	2019-2020 уч. год
Участие обучающихся с докладами в научных конференциях, симпозиумах и т.д.	8 докладов	17 докладов	16 докладов
Количество публикаций ППС в научных журналах, индексируемых в базах данных РИНЦ, WebofScience, Scopus	5 публикаций	11 публикаций	14 публикаций
Издание научной, учебной и методической литературы ППС кафедры	-	2	2
Издание сборники научных трудов	-	2	1
Наименование и количество мероприятий, в которых приняла участие кафедра	10 мероприятий	20 мероприятий	15 мероприятий
Грантовая деятельность ППС кафедры	4 науч. разработки	2 науч. разработки	подана заявка
Открытие новых направлений	с 2017 уч. год открылось новое направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование направленность (профиль) образовательной	-	-

	программы «Политическая история и политическая культура» (магистратура)		
--	--	--	--

Еще одним показателем является состояние материально-технической базы, в которой выделены показатели, такие как:

- информационно-техническая обеспеченность подразделения-необходимое условие функционирования любого образовательного учреждения в современном пространстве. Руководству подразделения необходимо постоянно совершенствовать и развивать материально-техническую базу для успешного осуществления образовательного процесса.

- наличие электронного документооборота в условиях информатизации позволит повысить эффективность работы подразделений. При этом упростится работа всех уровней организации. Если в образовательной организации существует система электронного документооборота, то ее необходимо постоянно совершенствовать, что повлияет на создание эффективной среды управления и функционирования образовательной организации.

На сегодняшний день, существуют проблемы в материально-технической оснащенности факультета – бывают перебои в сети интернет, не все аудитории оснащены нужным техническим оборудованием. При этом вуз имеет систему электронного документооборота, которая постепенно развивается, что повышает эффективность отчетности и в целом систему управления.

Анализ внутренней среды показал, что на кафедре развита работа, включающая публикационную и грантовую активность. Из положительных черт можно отметить повышающуюся системность в разработке показателей

результативности и оценке критериев эффективности.

### **3.2. Анализ полученных результатов при внедрении модели управления кафедрой**

Отправным пунктом в анализе разработанной модели управления и показателей результативности станет уяснение стратегической цели учебного структурного подразделения. Стратегическая цель обозначает важнейшие направления деятельности кафедры: выпуск высококвалифицированных специалистов, научно-исследовательская работа и образовательная деятельность, приоритетными направлениями являются развитие и укрепление внешних связей, качественная профориентационная работа.

Механизмом реализации цели структурного подразделения является применение разработанных рекомендаций и модели по совершенствованию управления. Основные показатели результативности, рассмотренные в предыдущем параграфе, способны дать количественную и качественную оценку степени достижения этой цели и проследить динамику развития структурного подразделения.

Чтобы проанализировать полученные результаты при внедрении рекомендаций и модели управления, необходимо, в первую очередь, провести повторный опрос среди профессорско-преподавательского состава кафедры и выявить их отношение к разработанной и предложенной модели управления кафедрой.

В силу чего, для полноценного анализа и оценки управления кафедрой политологии и права в конце 2019 года было организовано собрание, на котором все присутствующие преподаватели могли познакомиться с представленными рекомендациями и моделью управления, после чего был проведен, путем анкетирования, анонимный опрос. В опросе приняли участие те же 13 преподавателей кафедры, которые были опрошены ранее, на

начальном этапе исследования. Количественные показатели результатов опроса нашли свое отражение в таблице 14.

Таблица 14

Результаты опроса преподавателей кафедры политологии и права о степени удовлетворенности моделью по совершенствованию управления учебным структурным подразделением

Вопрос	Варианты ответов	Количество ответивших
1. Довольны ли Вы предложенной моделью управления кафедрой?	А) да Б) изменения положительные, но требуют дополнительной проработки В) нет	- 8 чел., 62% - 5 чел., 38% - 0 чел.
2. Готовы ли Вы дополнительно выполнять общекафедральные обязанности?	А) да Б) да, но частично В) нет, каждый должен выполнять только свою учебную нагрузку	- 3 чел., 23% - 8 чел., 62% - 2 чел., 15%
3. Нужно ли заведующему кафедрой делегировать свои полномочия?	А) да, всем преподавателям Б) да, своему заместителю В) нет, все вопросы должны решаться только заведующим кафедрой	- 4 чел., 31% - 9 чел., 69% - 0 чел.
4. Необходимо ли Вам постоянное прохождение курсов повышения квалификации?	А) да Б) нет В) затрудняюсь ответить	- 6 чел., 46% - 1 чел., 8% - 6 чел., 46%
5. Решает ли предложения модель управления проблемы, имеющиеся на кафедре?	А) да Б) да, но частично В) нет, всё равно ничего не изменится	- 4 чел., 31% - 7 чел., 54% - 2 чел., 15%

Результаты опроса показывают, что 62% опрошенных довольны предложенной моделью управления, в тоже время 38% опрошенных

отмечают, что изменений положительные, но требуют дополнительной проработки. Также опрос показал, что 54% опрошенных считают, что предложенная модель, частично, но решит проблемы, имеющиеся на кафедре политологии и права.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что внедрение модели управления образовательным структурным подразделением позволит рационально планировать учебную, научную, воспитательную, методическую и профориентационную работу, оперативно выявлять проблемы, которые препятствуют эффективному функционированию подразделения и в целом повысит управляемость образовательной организации.

На сегодняшний день существующая система управления в высшем учебном заведении показывает, что необходимо и дальше проводить подобные исследования, в ходе которых будет осуществляться систематический анализ показателей результативности и эффективности работы, проявляться существующие проблемы и приниматься меры по их устранению.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная исследовательская работа была проведена с целью разработки рекомендаций по совершенствованию управления учебным структурным подразделением высшего учебного заведения. Управление структурным подразделением является одним из важнейших направлений деятельности высшего учебного заведения, которое требует постоянного контроля и изучения. Можно иметь отличные образовательные программы и материально-техническую базу, но при отсутствии эффективной системы управления работа будет непродуктивной. Таким образом, важнейшей составляющей успешного функционирования образовательного учреждения является развитая и эффективная система управления.

В первой главе исследования были уточнены теоретические основы организации управления и изучена роль структурного подразделения в системе управления высшего учебного заведения. Так, по мнению В.Е. Шукшунова, управление конкретной сферой деятельности необходимо рассматривать как многосвязное управление, требующее исключительно тесной координации управленческих решений между различными уровнями образовательной организации [51, с. 26].

Содержание управленческой деятельности в высшем учебном заведении, включает пять основных направлений:

- управление стратегическим развитием и внешними связями;
- управление учебной деятельностью;
- управление научной работой;
- управление социальной и воспитательной работой;
- управление административно-хозяйственной деятельностью.

Во второй главе проведен анализ системы управления учебным структурным подразделением КГПУ им. В.П. Астафьева кафедры политологии и права. Как и в любом другом образовательном структурном подразделении кафедра политологии и права имеет факторы, как

повышающие, так и снижающие эффективность работы.

В ходе анализа управления кафедрой политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева были выделены следующие проблемы:

- снижение бюрократии, изменение порядка отчетности;
- необходимость усиления профориентационной работы и работы по обеспечению бюджетных мест;
- необходимость изменения пропорций между учебной нагрузкой и научной деятельностью;
- необходимость совершенствования учебного процесса и системы управления.

В связи с наличием данных проблем была разработана и предложена модель по совершенствованию управления структурным подразделением. Данная модель включает в себя четыре функциональных блока и соответствует всему комплексу задач по управлению деятельностью кафедры – концептуальные, стратегические и тактические. Разработанная модель обеспечивает взаимную увязку всего комплекса организационных, экономических, социальных, научных, методических и других мероприятий по управлению учебным структурным подразделением.

В ходе исследования был проведен повторный опрос среди преподавателей кафедры с целью выявления уровня удовлетворенности предложенных рекомендаций по совершенствованию управления образовательным структурным подразделением высшего учебного заведения, в ходе которого выяснилось, что большая часть опрошенных считает, что предложенная модель, частично, но решит проблемы, имеющиеся на кафедре политологии и права.

Однако данное исследование должно иметь продолжение, так как управление в высшем учебном заведении непрерывно развивается и требует постоянного проведения систематического анализа показателей результативности и эффективности работы, выявления существующих проблем и выработки меры по их устранению.

## Лист нормоконтроля

Магистерская диссертация выполнена мной, Ярошенко Анжеликой Витальевной самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат».

Тема магистерской диссертации: Совершенствование управления структурным подразделением высшего учебного заведения.

Нормоконтроль пройден.  Ярошенко А.В.

Нормоконтролер М- 12.12.19г. Марморова О.И.  
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев О.Л., Коркунов В.В. Региональные модели развития специального образования: методология, содержание, технологии, инновации [Электронный ресурс]. Образование и наука. 2015. №5. // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnye-modeli-razvitiya-spetsialnogo-obrazovaniya-metodologiya-soderzhanie-tehnologii-innovatsii> (дата обращения: 14.10.2019).
2. Аникин В.М., Пойзнер Б.Н., Соснин Э.А. Объединение вузов с позиции теории целеустремленных систем деятельности [Электронный ресурс]. Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 6 (100). // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obedinenie-vuzov-s-pozitsii-teorii-09tselestremlennyh-sistem-deyatelnosti> (дата обращения: 14.09.2019).
3. Багаутдинова П.Г., Маливанов П.П., Повиков Д.С. Управление качеством в сфере образования. М.: РИА Стандарты и качество, 2015. 256 с.
4. Белый Е.М., Романова И.Б. Децентрализация управления университетом [Электронный ресурс]. Качество 21 век. 2014. №3. URL: <http://quality21.ru> (дата обращения: 13.03.2019).
5. Бордовская Н.В., Реан А.А. Педагогика. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2017. 167 с.
6. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом. Учебник. 3-е изд., испр. и доп. / Под ред. д.э.н. В.В. Глухова. СПб.: Лань, 2014. 608 с.
7. Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих [Электронный ресурс]. Управленческое консультирование. 2016. №4 (88). // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения: 08.04.2019).

8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МГУ, 2013. 416 с.

9. Владимиров А.И. О профессорско-преподавательском составе технических вузов - центральном звене в подготовке инженерных кадров. М.: Издательский дом Недра, 2016. 111 с.

10. Востриков А.С., Пустовой Н.В. Проблемы децентрализации функций при управлении вузом // Университетское управление: практика и анализ. 2014. №4 (27). С. 6-15.

11. Галаган А.И., Прянишникова О.Д. Уровни образования, степени и дипломы учебных заведений в зарубежных странах: Обзорный доклад / Под ред. А.Я. Савельева. М.: НИ-ИВО, 2015. 24 с.

12. Галажинский Э.В. Как будет меняться управление университетами // Университетское управление: практика и анализ. 2018. С. 6-10.

13. Журавская Н.Т. Инновационное обеспечение качества образовательной деятельности вуза [Электронный ресурс]. Вестник ТГПУ. 2016. №8. // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-obespechenie-kachestva-obrazovatelnoy-deyatelnosti-vuza> (дата обращения: 07.12.2018).

14. Клюев А.К. Новые модели управления вузом: шаг вперед или два назад? // Университетское управление. 2014. №5-6 (33). С. 53-61.

15. Картузов А.В. Особенности информатизации управления качеством образования в высшей школе [Электронный ресурс]. Преподаватель XXI век. 2010. №3. // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-informatizatsii-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya-v-vysshey-shkole> (дата обращения: 16.07.2019).

16. Лукошенко М. Вуз в системе открытого образования: особенности экономики // Высшее образование в России. 2015. № 25. С. 8-11.
17. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа, 2014. 264 с.
18. Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. М.: Бизнес-школа, 2015. 384 с.
19. Макаркин П.П., Томилин О.Б., Фадеева И.М. Матричное управление в высшем учебном заведении // Университетское управление: практика и анализ. 2014. №1 (29). С. 43-47.
20. Мохначев С. А. Особенности управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения [Электронный ресурс]. Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2017. №3. // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-konkurentosposobnostyu-vysshego-uchebnogo-zavedeniya> (дата обращения: 26.09.2019).
21. Макарова Е.Л. Сербин В.Д., Татаров С.В. Анализ современных организационных структур высших учебных заведений [Электронный ресурс]. ПУСС. 2014. №11. // Научная электронная библиотека «Киберленинка». // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-organizatsionnyh-struktur-vysshih-uchebnyh-zavedeniy> (дата обращения: 03.08.2019).
22. Москвин С.Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации. 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2017. 142 с.
23. Модели управления. Современные тенденции развития менеджмента [Электронный ресурс]. Развитие управления в России. // Библиотека студента. URL: <https://www.30n.ru/1/2.html> (дата обращения: 12.06.2019).
24. Осипова Е.А. Факторы, определяющие формирование контингента студентов вузов [Электронный ресурс]. Вестник ГУУ. 2013.

№13. // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-opredelyayuschie-formirovanie-kontingenta-studentov-vuzov> (дата обращения: 16.06.2019).

25. Положение о кафедре ФГБОУ ВПО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» от 30.10.2017 г. // Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева. Документы. URL: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2013/09/17/8563dbb24b6093ee0bac12b8ca657808/polozhenie-o-kafedre-kgpu-im-vp-astafeva.pdf> (дата обращения: 08.04.2019).

26. Положение о факультете ФГБОУ ВПО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» от 12.11.2013 г. // Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева. Документы. URL: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2013/10/25/996a81692611b4ac3dd75835357eabf9/polozhenie-o-fakultete.pdf> (дата обращения: 08.04.2019).

27. Полянсков Ю.В., Белый Е.М., Романова И.Б. Инновационный механизм управления государственным вузом. М.: Экономика, 2014. 267 с.

28. Программа стратегического развития ФГБОУ ВПО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» // Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева. Документы. URL: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2019/05/17/55e29bc2b62889c7da0bb1149aa67866/programma-strategicheskogo-razvitiya-kgpu-im-vp-astafeva-na-period-2019-2025-gg.pdf> (дата обращения: 08.04.2019).

29. Ребрикова Н.В., Шальнова О.А. Проблемы научной и образовательной деятельности в сфере управления кафедрой вуза // Евразийский союз ученых. 2016. №2. С. 98-100.

30. Резник С.Д., Филиппов В.М. Управление высшим учебным заведением. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 416 с.

31. Резник С.Д. Управление кафедрой. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. 409с.
32. 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.
33. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Заведующие кафедрами университетов России: ступени роста. Монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 193 с.
34. Резник С.Д., Черницов А.Е. Подходы к оценке эффективности систем управления // Современные проблемы управления персоналом: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: 2015. С. 143-146.
35. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Кафедра российского вуза: вызовы времени // Социологические исследования. 2017. №8. С. 133-137.
36. Резник С.Д., Васин С.М., Сазыкина О.А. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики. Монография. Пенза: ПГАСА, 2013. 452 с.
37. Резник С.Д. Управление факультетом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2019. 401 с.
38. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Проблемы совершенствования управления персоналом в высших учебных заведениях // Современные проблемы управления персоналом организации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: 2015. С. 31-35.
39. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений // Университетское управление: практика и анализ. 2014. №6. С. 57-61.
40. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Участие преподавателей в управлении кафедрой: анализ вузовских практик [Электронный ресурс]. Университетское управление: практика и анализ. 2018. №3 (115). // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/uchastie-prepodavateley-v-upravlenii-kafedroy-analiz-vuzovskih-praktik> (дата обращения: 28.07.2019).

41. Резник С.Д. Управление в социальных и экономических системах: Учебное пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2017. 630 с.

42. Резник С.Д., Вдовина О.А. Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М, 2018. 372 с.

43. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. М.: ИПФРА-М, 2014. 304 с.

44. Россия в цифрах. 2018: Крат. стат. сб. // Росстат. М.: 2018. 522 с.

45. Сбитнева О.А. Работоспособность в учебно-образовательном процессе студентов [Электронный ресурс]. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. №3. // Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/rabotosposobnost-v-uchebno-obrazovatelnom-protssesse-studentov> (дата обращения: 14.02.2019).

46. Савельева А.Я. Состояние и развитие высшего и среднего профессионального образования. Анализ и оценка. Монография. М.: НИИВО, 2014. 168 с.

47. Филиппов В.М. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад. М.: ЛОГОС, 2015. 540 с.

48. Устав ФГБОУ ВПО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» // Красноярский государственный педагогический университет. Документы. URL: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2019/02/19/5b9edcbae4c6a85ece9285f65bd8a02b/ustav-federalnogo-gosudarstvennogo-byudzhethnogo-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-vu.pdf> (дата обращения: 14.02.2019).

49. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. // КосультантПлюс: справ.-прав. система. URL:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 14.02.2019).

50. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Статья 26 [Электронный ресурс]. // КосультантПлюс: справ.-прав. система. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/e20e07c635fef774b363dcf3da4bc91d29368299/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/e20e07c635fef774b363dcf3da4bc91d29368299/) (дата обращения: 14.02.2019).

51. Шукшунов В.Е. Совершенствование управления вузом в современных условиях // Совершенствование управления вузом в современных условиях. Материалы Всероссийского совещания // Новочеркасск: 2014.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

Направления подготовки, осуществляемые Красноярским государственным педагогическим университетом им. В.П. Астафьева

- 39.03.02 Социальная работа;
- 44.03.01 Педагогическое образование;
- 44.03.02 Психолого-педагогическое образование;
- 44.03.03 Специальное (дефектологическое) образование;
- 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки);
- 45.03.02 Лингвистика;
- 37.04.01 Психология;
- 38.03.02 Менеджмент;
- 39.03.03 Организация работы с молодежью;
- 41.03.04 Российская политика;
- 44.04.01 Педагогическое образование;
- 44.04.02 Психолого-педагогическое образование;
- 44.04.03 Специальное (дефектологическое) образование;
- 05.06.01 Науки о Земле;
- 06.06.01 Биологические науки;
- 04.06.01 Химические науки;
- 37.06.01 Психологические науки;
- 44.06.01 Образование и педагогические науки;
- 45.06.01 Языкознание и литературоведение;
- 47.06.01 Философия, этика и религиоведение;
- 46.06.01 Исторические науки и археология;
- 49.06.01 Физическая культура и спорт.

Приоритетные направления развития КГПУ им. В.П. Астафьева до 2025 года

Повышение конкурентоспособности образовательных программ университета	Повышение роли университета в разработке и реализации образовательной и социальной политики в регионе	Достижение признания профессиональным академическим сообществом исследовательского потенциала университета	Изменение модели управления университетом, способствующей накоплению кадрового, социального и интеллектуального потенциала
Разработка и внедрение организационно-педагогических условий для опережающей практикоориентированной подготовки педагогов для цифрового поколения детей.	Расширение образовательного пространства университета до социокультурной среды региона (волонтерская, вожатская и др. общественно-педагогическая деятельность).	Создание центров превосходства университета в исследованиях и разработках по актуальной международной тематике и запросам организаций образования и социальной сферы.	Переход на управление образовательным процессом (от проектирования до оценки) по образовательной программе.
Повышение уровня профессиональных компетенций преподавателей университета в части онлайн-обучения, компетентностно-ориентированного образования.	Сетевое взаимодействие с организациями и предприятиями региона по разработке и реализации проектов повышения качества жизни.	Повышение удельного веса исследований и разработок, выполненных преподавателями и студентами университета в междисциплинарных междуниверситетских коллективах.	Разработка системы дифференцированных эффективных контрактов для преподавателей разного исследовательского и профессионально-педагогического статуса.

Анкета для профессорско-преподавательского состава кафедры политологии  
и права КГПУ им. В.П. Астафьева

Уважаемый преподаватель!

Красноярский государственный педагогический университет имени  
В.П. Астафьева приглашает Вас принять участие в опросе на тему  
«Удовлетворенность преподавателей различными аспектами работы на  
кафедре политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева». Выберите вариант  
ответа, лучше других отражающий Ваше мнение.

Анкета анонимная.

1. Укажите Вашу должность:
  1. Профессор
  2. Доцент
  3. Старший преподаватель
  4. Ассистент
  
2. Укажите Ваш пол:
  1. Мужской
  2. Женский
3. Укажите Ваш возраст:
  1. До 25 лет
  2. 25-35
  3. 36-45
  4. 46-56
  5. Старше 56
4. Укажите, как долго Вы работаете в КГПУ им. В.П. Астафьева:
  1. До 3 лет
  2. 3-7 лет
  3. Более 7 лет
5. Укажите основной источник информации новостей о Вашем ВУЗе?  
(отметьте не более 3 вариантов)
  1. Приказы ректора, другие официальные документы
  2. Распоряжения проректора, декана, зав. кафедрой
  3. Заседания кафедры
  4. Заседания Ученого совета
  5. Заседания научно-методического совета
  6. Совещания, конференции, проводимые в вузе
  7. Личное общение с руководством
  8. Разговоры на кафедре, в деканате
  9. Коллеги других подразделений и студенты
  10. Информацией о делах вуза не интересуюсь
6. Чем Вас привлекает работа на кафедре политологии и права КГПУ им.

В.П. Астафьева? (отметьте не более 3 вариантов)

1. Высоким престижем
2. Хорошими условиями труда
3. Возможностью заниматься интересной творческой работой со студентами
4. Возможностью заниматься наукой и издавать свои труды
5. Возможностью профессионального роста как преподавателя, интересной внеучебной работой (открытые лекции, конференции и др.)
6. Хорошей морально-психологической атмосферой в коллективе
7. Хорошей оплатой труда
8. Близостью от места жительства
9. Интересной специальностью
10. Возможностью внедрять свои научные разработки
11. Другое \_\_\_\_\_

7. Оцените, насколько Вы удовлетворены работой следующих подразделений КГПУ им. В.П. Астафьева:

	полностью удовлет.	частично удовлет.	не удовлет.	затрудня юсь ответить
Руководство КГПУ им. В.П. Астафьева	3	2	1	0
Деканат Вашего факультета	3	2	1	0
Ваша кафедра	3	2	1	0

9. Укажите, нужен ли заведующему кафедрой заместитель (заместители)?

1. Да, обязательно, по основным направлениям деятельности
2. Да, но в зависимости от численности кафедры
3. На невыпускающей кафедре не обязательно

10. Укажите, необходимо ли заведующему кафедрой делегировать свои полномочия?

1. Да, своему заместителю
2. Да, всем преподавателям
3. Да, своему заместителю и преподавателям кафедры
4. Нет, все вопросы должны решаться лично заведующим кафедрой

11. Укажите, все ли преподаватели кафедры должны иметь

общекафедральные обязанности?

1. Все сотрудники должны иметь такие обязанности
2. Только некоторые преподаватели
3. Каждый должен выполнять только свою учебную нагрузку
4. Другое \_\_\_\_\_

12. Нуждаетесь ли Вы лично в повышении квалификации?

1. Да
2. Нет (*переход к вопросу 14*)
3. Затрудняюсь ответить

13. Если Вы нуждаетесь в повышении квалификации, то удовлетворены ли Вы теми возможностями, которые предоставляет администрация вуза?

1. Полностью удовлетворен
2. Частично удовлетворен
3. Не удовлетворен
4. Затрудняюсь ответить

14. Оцените каждый критерий по степени значимости и важности в процессе работы:

1 – совсем не значимый    5 – очень значимый

Критерии	1	2	3	4	5
Санитарно-гигиенические условия труда					
Взаимоотношения с коллегами по работе					
Понимание стратегии, цели и миссии университета					
Корпоративная культура в вузе					
Признание заслуг, успехов и достижений					
Система питания, медицинского и другого обслуживания					
Карьерный и профессиональный рост					
Непосредственное руководство и качество менеджмента в вузе					
Система информирования и коммуникации					
Условия для эффективной научной работы					

Наличие бюджетных мест						
------------------------	--	--	--	--	--	--

15. Укажите факторы, снижающие эффективность Вашей работы:

*(отметьте не более 3 вариантов)*

1. Такие факторы отсутствуют
2. Плохое оборудование рабочего места
3. Большая загруженность
4. Низкая оплата труда
5. Психологическая усталость
6. Состояние здоровья
7. Микроклимат в коллективе
8. Отношение со стороны руководства
9. Недостаточная профессиональная подготовка
10. Другое \_\_\_\_\_

16. Укажите, какие проблемы, по Вашему мнению, требуют первоочередного решения? *(отметьте не более 3 вариантов)*

1. Снижение бюрократии, изменение порядка отчетности, увеличение скорости принятия решений
2. Реорганизация системы управления, принятия решений
3. Улучшение инфраструктуры (единый корпус, компактное размещение зданий, выделение рабочих мест, улучшение инфраструктуры для занятий спортом, расположение общежитий, технического оснащения)
4. Улучшение отношения руководства к преподавателям (практикам, совместителям, работающим на полставки и т.д.)
5. Рост/изменение системы оплаты труда (надбавок)
6. Уменьшение/изменение учебной нагрузки преподавателей в пользу научной деятельности
7. Изменение организации учебного процесса
8. Организация работы со студентами (поддержка культурной и гражданской активности)
9. Усиленная работа руководства по обеспечению бюджетных мет
10. Другое \_\_\_\_\_

17. Что, по Вашему мнению, необходимо сделать для совершенствования профессиональной деятельности преподавателей на кафедре политологии и права КГПУ им. В.П. Астафьева?

---



---

Опрос для преподавателей кафедры политологии и права о степени  
удовлетворенности моделью по совершенствованию управления  
структурным подразделением

Вопрос	Варианты ответов	Количество ответивших
1. Довольны ли Вы предложенной моделью управления кафедрой?	А) да Б) изменения положительные, но требуют дополнительной проработки В) нет	
2. Готовы ли Вы дополнительно выполнять общекафедральные обязанности?	А) да Б) да, но частично В) нет, каждый должен выполнять только свою учебную нагрузку	
3. Нужно ли заведующему кафедрой делегировать свои полномочия?	А) да, всем преподавателям Б) да, своему заместителю В) нет, все вопросы должны решаться только заведующим кафедрой	
4. Необходимо ли Вам постоянное прохождение курсов повышения квалификации?	А) да Б) нет В) затрудняюсь ответить	
5. Решает ли предложения модель управления проблемы, имеющиеся на кафедре?	А) да Б) да, но частично В) нет, всё равно ничего не изменится	