

УПРАВЛЕНИЕ КАФЕДРОЙ: ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Ксенофонтов В.А.

Нишнева-Ксенофонтова Н.Л.

Кафедра – это ключевое звено учреждения образования, она в основном определяет содержание и единство образовательного процесса и всех его компонентов. Основная задача коллектива кафедры состоит в обеспечении высокого научного и методического уровня преподавания дисциплин, в повышении квалификации, нравственной и профессиональной подготовки преподавателей [1, с. 234]. Кафедры активно участвуют в методической и воспитательной работе, руководят научными обществами студентов.

Важнейшей особенностью деятельности педагогического коллектива кафедры является необходимость постоянного научного поиска и учёта потребностей социальной практики. В современных динамичных условиях от качества деятельности кафедр зависит не только уровень подготовки специалистов различного профиля, но и перспективы развития общества и государства, в целом состояние национальной безопасности.

Вне всякого сомнения, функционирование и развитие коллектива кафедры зависит во многом от личности заведующего, его знаний и опыта, управленческой культуры, понимания перспектив развития кафедры. Кроме того, важнейшим условием успеха кафедры является морально-психологическая атмосфера, которая влияет на сплочённость и работоспособность коллектива, формирование и развитие личности каждого преподавателя. Стоит учитывать, что кафедральный коллектив на определённом этапе развития становится совокупным субъектом деятельности, обладая основными психологическими характеристиками:

1) направленность, то есть цели, интересы, ценности, идеалы. Важнейший показатель направленности – устремлённость на достижение

высоких показателей общей и индивидуальной деятельности (педагогической и научной);

2) понимание стоящих перед коллективом различных вопросов и задач, оценка изменений в условиях воспитания и обучения студентов, нахождение общей линии поведения, осмысление накопленного опыта, его положительных сторон и недостатков;

3) уверенность в возможностях коллектива, доброжелательность во взаимоотношениях, чувство товарищества, удовлетворённость общения с коллегами;

4) самостоятельность и последовательность в постановке целей и их достижении, регулирование взаимоотношений, мобилизация резервов на преодоление трудностей, доведение начатого до конца, устойчивость в сложных и трудных ситуациях;

5) подготовленность и опыт, сложившиеся традиции как следствие целеустремлённости во взаимодействии, деловом общении, освоение новых способов решения различных задач [1, с. 237].

Целенаправленная работа коллектива кафедры характеризуется её профессиональной направленностью, созданием коллективного мнения о необходимых чертах личности преподавателя и учёного, их эффективной деятельностью, научно-технической и методологической вооружённостью, инициативностью и принципиальностью в поиске новых путей решения задач образовательного процесса. Как отмечают опытные учёные психологи, условия формирования кафедры на основе комплексного подхода к укреплению её коллектива:

определение путей к достижению сплочённости, положительной морально-психологической атмосферы и т.д.;

согласованная, скоординированная деятельность всех сотрудников;

выявление оптимального содержания методов, форм и средств педагогических воздействий;

изучение уровня развития коллектива [1, с. 240].

Эффективная деятельность коллектива кафедры зависит не только от личностных качеств руководителя, стиля управления, морально-психологической атмосферы, сплочённости коллектива, но и от создаваемых в учреждениях образования условий для реализации творческого потенциала преподавателей.

Безусловно, каждая кафедра – уникальный организм, имеющий свою душу и жизнь, свои традиции [2], скрытые от посторонних глаз. Вместе с тем, есть определённые закономерности функционирования и развития кафедры, которые очень удачно показаны в учебнике С.Д. Резника «Управление кафедрой» [3], основанном на многолетнем управленческом и педагогическом опыте.

Рассмотренные выше положения касаются и кафедр, функционирующих в военной сфере. Среди основных индикаторов состояния национальной безопасности, отмеченных в Концепции национальной безопасности Республики Беларусь, выделяется обеспеченность военными кадрами [4]. Безусловно, качество военного образования – один из важнейших компонентов системы обеспечения военной безопасности государства. А качество образования зависит в свою очередь от деятельности кафедральных коллективов и Военной академии в целом.

Для выполнения своих функций руководитель каждого кафедрального коллектива должен обладать необходимой психолого-педагогической культурой, сочетать в себе высокие нравственные, профессиональные и организаторские качества, а также чётко представлять основы стратегического управления развитием кафедры, так именно оно представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей военного учебного заведения.

Стратегия в данном контексте, по мнению С. Д. Резника, – это взаимосвязанный комплекс деятельности с целью укрепления жизнеспособности и конкурентоспособности вуза по отношению к другим

субъектам рынка образовательных услуг, динамическая совокупность последовательных управленческих процедур [3, с. 203].

Понимание основ стратегического управления развитием кафедры заключается в возникновении у Военной академии возможности адаптации к особенностям подготовки военных кадров в современных условиях. Существующая нестабильность факторов внешней и внутренней среды организации требует коррекции стратегии менеджмента, повышающей конкурентоспособность учебного заведения.

По мнению И. Ансоффа, стратегическое управление включает две взаимодополняющие подсистемы: анализ и выбор стратегической позиции и оперативное управление в реальном масштабе времени. Это управление опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует образовательную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации в ответ на изменения окружающей среды, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что обеспечивает организации выживание и достижение своей цели в долгосрочной перспективе.

Такой подход позволяет ответить на три главных вопроса: 1) в каком положении организация (учреждение) находится в настоящее время? 2) в каком положении она хотела бы находиться через 3,5,10 лет? 3) каким способом достигнуть желаемого положения? [3, с. 204].

Для ответа на первый вопрос руководитель кафедры должен понимать текущую ситуацию, для чего необходимы данные анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций; второй вопрос отражает ориентацию управления развитием на перспективу; третий вопрос связан с реализацией избранной стратегии, в ходе которой могут уточняться два предыдущих этапа.

Кафедра будет иметь авторитет и поддерживать свой имидж до тех пор, пока её образовательные услуги соответствуют маркетинговой среде. Необходимо постоянно следить за изменениями маркетинговой среды и адаптироваться к ним. Структура *маркетинговой среды кафедры*:

внешняя среда (макросреда): политико-правовые, экономические, демографические, природно-географические, социально-культурные, научно-технические факторы;

среда окружения (мезосреда): существующие и потенциальные потребители образовательных услуг, деловые партнеры, конкуренты, органы управления образованием, средства массовой информации и органы государственного контроля;

внутренняя среда (микросреда): организационно-методическая, методическая работа, учебный процесс, научная работа, научно-методическое обеспечение, социальная работа, материально-техническое обеспечение, управленческая деятельность, экономическая деятельность, маркетинговая деятельность [3, с. 208].

Для успешной деятельности на рынке образовательных услуг кафедрам необходимо отслеживать и прогнозировать все важные изменения внешней и внутренней среды, что позволит избежать возникающих проблем либо в интересах кафедры использовать сложившуюся ситуацию.

Необходимость разработки стратегии развития кафедры обусловлена рядом факторов, основные из них: рынок образовательных услуг достаточен по предложениям со стороны различных учреждений образования; граждане страны предъявляют высокие требования к качеству образования; появились принципиально новые технические, методические возможности получения образовательных услуг; потребности граждан стали более разнообразными в выборе образовательных услуг; учреждения образования вынуждены бороться за потенциальный контингент обучающихся; возрастают расходы учреждений образования на рекламу; в конкуренцию на рынке образовательных услуг включаются новые учреждения образования и военные факультеты.

Каждая кафедра должна придерживаться определённой философии. *Под философией управления кафедрой* следует понимать совокупность определённых принципов и правил, своеобразную систему нормативных правовых и моральных норм, базирующихся на закономерностях развития и

функционирования кафедрального коллектива, позволяющую эффективно достигать основной цели деятельности.

В соответствии с Положением о кафедре социальных наук учреждения образования «Военная академия Республики Беларусь», утверждённым приказом начальника Военной академии от 20 декабря 2010 года № 993, функции кафедры определяются Политикой в области качества, стандартами академии, организационно-распорядительными документами и процессами системы менеджмента качества [5].

Главные задачи кафедры: организация и проведение на высоком уровне учебной и научно-методической работы по учебным дисциплинам кафедры; организация и проведение научных исследований по профилю кафедры; подготовка научно-педагогических и педагогических кадров, повышение их квалификации; участие в проведении идеологической работы среди курсантов, слушателей, офицеров и прапорщиков, рабочих и служащих академии [5, с. 1].

Для достижения успеха деятельности кафедры цели должны быть конкретными и измеримыми; достижимыми; ориентированными во времени (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); взаимноподдерживающими.

Для достижения целей кафедра должна обладать достаточным потенциалом: высокий квалификационный уровень профессорско-преподавательского состава; методическое обеспечение учебного процесса; результативность научных исследований; потребность военной организации в выпускаемых специалистах; система и методы управления кафедрой; материально-техническая база; благоприятное экономическое положение кафедры; высокое качество подготовки специалистов; востребованность и трудоустройство выпускников.

Стратегия развития кафедры – это не просто документ, это определённая система ценностей и установок, существующих на кафедре, отношение к деятельности, понимание сотрудниками будущего, стремление к позитивным изменениям.

Как система деятельности **стратегия развития кафедры** может включать *три основных блока: собственно стратегия развития кафедры; маркетинг и связи с военной организацией государства; учебно-методические и научные контакты.* Первый блок – общий стратегический план развития, рейтинговая система оценки преподавателей и самой кафедры, экономическое развитие, ассоциация выпускников, открытие новых специальностей и введение учебных дисциплин, подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации и управленческого резерва и др. Второй – контакты с заказчиком и его представителями, мониторинг потребностей в специалистах, изучение рынка образовательных и научных услуг, реклама и связи с общественностью, профориентационная работа и набор слушателей и курсантов, содействие в распределении выпускников и др. Третий – международные контакты и связи, взаимодействие с министерствами образования и обороны, контакты с другими учреждениями образования, связь с издательскими центрами и научными журналами, взаимодействие с академическими кафедрами, взаимодействие с научно-методическим советом и т. д.

Стратегия развития кафедры будет реализована, если команда руководителя и участники образовательного процесса заинтересованы в ней. Смысл её разработки: противостоять усиливающейся конкуренции; своевременно реагировать на постоянные изменения окружающей среды; развиваться в условиях социальной трансформации; более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и возможности; улучшить ситуацию.

Стратегия позволяет сократить, а порой исключить деятельность, которая не отвечает интересам и целям деятельности кафедры, сосредоточить ресурсы на решении наиболее важных задач.

Основными приоритетами в стратегии кафедры, особенно выпускающей, и деятельности её начальника (заведующего) могут быть известность в научном мире (отечественном и зарубежном); авторитет кафедры в Военной академии, стране; известность начальника (заведующего)

кафедры в учебном процессе, науке, обществе; уважение к кафедре со стороны профессорско-преподавательского состава всего учреждения образования; наличие сильного актива руководителя и сплочённость коллектива, здоровая морально-психологическая обстановка на кафедре; улучшение материального положения преподавателей и сотрудников; развитие материально-технической базы учебного процесса и научных исследований.

При разработке стратегии развития кафедры могут быть разработаны приоритетные направления деятельности начальника (заведующего) кафедрой. Такими *приоритетами для кафедры социальных наук* Военной академии являются:

- формирование высокой культуры личности и научного мировоззрения;
- качество образовательного процесса;
- научная деятельность кафедры в соответствии с потребностями военной организации государства и современной социально-политической практики;
- методическое сопровождение учебного процесса;
- конструктивное взаимодействие со слушателями и курсантами;
- поддержание благоприятного социально-психологического климата;
- делегирование некоторых полномочий сотрудникам в управлении кафедрой;
- постоянное повышение квалификации персонала кафедры;
- создание условий для личностного развития.

При разработке стратегии развития кафедры целесообразно обратить внимание на действующую в Военной академии систему рейтинговой оценки деятельности преподавателей и кафедр. Она призвана ориентировать профессорско-преподавательский состав на достижение более высоких результатов своей деятельности.

Не стоит забывать и основные показатели эффективности работы кафедры: успешность научных исследований (количество и качество публикаций, выполненных научно-исследовательских работ, диссертаций, изданных учебников и учебных пособий); результативность учебно-

воспитательной работы (уровень лекций, семинарских и практических занятий, выполненных слушателями и курсантами курсовых, дипломных работ, конкурсных научных работ, овладение новыми методами обучения и др.) [1, с. 235].

На основе анализа и осмысления практической деятельности по организации образовательного процесса со слушателями и курсантами Военной академии, нами подготовлено учебно-методическое пособие, в котором раскрыты теоретико-методологические предпосылки и факторы повышения эффективности обучения и воспитания слушателей и курсантов в ходе занятий по социально-гуманитарным наукам, обобщён опыт профессорско-преподавательского состава по повышению качества и действенности образовательного процесса [6]. Полагаем, что такое осмысление позволяет рационально выстраивать стратегию развития кафедры и формировать приоритеты в организационно-управленческой деятельности.

Следовательно, от того, насколько детально и грамотно разработана стратегия развития кафедры, зависит эффективность её реализации и в конечном итоге деятельность всей Военной академии по подготовке высококвалифицированных кадров для военной организации государства.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Дьяченко, М.И. и др. Психология высшей школы / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, С.Л. Кандыбович. – Мн.: Харвест, 2006. – 416 с.
2. Кафедра социальных наук Военной академии: история и опыт подготовки офицерских кадров / В.А. Ксенофонтов [и др.]; под общ. ред. В.А. Ксенофонтова. – Минск: ВА РБ, 2013. – 97 с.
3. Резник С. Д. Управление кафедрой: учеб. – М.: ИНФРА, 2009. – 607 с.
4. Концепция национальной безопасности Республики Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь № 575 от 9 нояб. 2010 г.
5. Положение о кафедре социальных наук УО «Военная академия Республики Беларусь». Утверждено приказом начальника УО «Военная академия Республики Беларусь» 20 декабря 2010 года № 993.

6. Деятельность кафедры социальных наук по организации образовательного процесса: учеб.- метод. пособие / В.А. Ксенофонтов [и др.]; Под общ. ред. В.А. Ксенофонтова. – Минск: ВА РБ, 2012. – 93 с.