

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАФЕДРОЙ

**НИЖНЕВА Н.Н.
Ксенофонтов В.А.
НИЖНЕВА-КСЕНОФОНТОВА Н.Л.**

Белорусский государственный университет

Требования управленческой науки, практический опыт свидетельствуют о том, что успех в системе высшего образования определяется заинтересованным участием каждого звена, каждого сотрудника учреждения образования. Особое место в системе высшего образования объективно принадлежит кафедре. Стоящие перед вузом проблемы должны решаться в его основном звене – кафедре: именно она обеспечивает непосредственный контакт со слушателями, курсантами, студентами и непосредственное идеологическое, учебное и научное воздействие на них. Успехи и недостатки в работе вуза в значительной степени обусловлены деятельностью кафедры и ее руководителя.

Важнейшим приоритетом в деятельности руководителя кафедры является управление кафедрой. Для этого он должен ясно представлять психологию кафедрального коллектива в целом. Коллективы кафедр как устойчивые общности сотрудников имеют свою психологию. Управление кафедральным коллективом предполагает опору на его психологию. Процесс управления нацелен как на решение стоящих перед коллективом задач, а также на его сплочение. В данном контексте управление понимается как высший уровень руководства. Как отмечает М.А. Кремень «руководство представляет собой совокупность процессов взаимодействия между руководителем и его подчиненными; это научно обоснованное побуждение людей к достижению цели посредством воздействия на их сознание и социально-психологические групповые явления, а также на окружающие условия» [1, с. 39].

Управление на основе понимания психологии кафедрального коллектива – это правильная и своевременная оценка динамики его психологии, постановка

конкретных задач, конструктивное взаимодействие членов коллектива по их выполнению, стимулирование положительного отношения к ним, поддержание рабочего настроения, оказание воздействия на процессы коллективного мышления и формирования коллективных мнений, целей, намерений и т.д. [1, с. 39].

Учет психологического фактора при осуществлении руководства профессиональной деятельностью подчиненных представляет собой психологический анализ, предпринимаемый с целью выявления и оценки существенных факторов в решении управленческих проблем. Это доказано практикой деятельности руководителей любого звена управления. Любая ситуация, в которую вовлечены сотрудники, требует психологического анализа. Умение руководителя делать анализ связано с рядом присущих ему факторов: а) жизненный опыт; б) профессиональная эрудиция; в) психологические данные; г) психолого-педагогическая подготовленность. Все они находятся в диалектическом единстве, нельзя абсолютизировать тот или иной фактор [1, с. 41].

Часто воспринимается, что главное здесь – практический опыт руководителя, но это поспешное заключение, ибо опыт руководства еще не гарантия достаточной психологической культуры человека. Психологические данные руководителя, его эрудиция и психолого-педагогическая подготовленность во многом решает успех дела. Эти знания требуются для решения важнейшей функции руководства – организации совместной деятельности людей. Современные проблемы в сфере образования способен решать только коллектив, достигший определенной степени координации своих членов. Поэтому сплоченность важнейшее качество коллектива кафедры, а функция сплочения является одной из главных функций руководства [1, с. 41]. Деятельность руководителя по сплочению коллектива кафедры позволяет создать условия для раскрытия своих сил и возможностей каждому сотруднику. Нередко данную атмосферу называют психологическим климатом, который в

свою очередь, если он благоприятный – важнейшее условие деятельности коллектива кафедры.

Безусловно, для эффективного руководства коллективом кафедры, кроме понимания его психологии, необходимо уяснить целый комплекс вопросов: сущность управления кафедрой; роль и задачи кафедры в контексте деятельности вуза; содержание и характер собственной деятельности; проблемы личности в педагогическом коллективе и формирования коллектива единомышленников; технологии управления жизнедеятельностью кафедры по основным направлениям ее деятельности, т. е. комплекс стратегий управления в области учебной, идеологической, методической и научной работы; организация работы со слушателями, курсантами и студентами; вопросы планирования, контроля и оценки деятельности; правила аттестования и другие вопросы.

Организация научного управления кафедральным коллективом – важнейшая задача, требующая системного подхода к нему, рассмотрения всех составляющих элементов управления как системы, совокупности элементов, образующих единое целое с определенной внутренней организацией.

В общем виде понятие «руководство» может быть сведено к основным аспектам:

принятие решения относительно того, что необходимо сделать;

налаживание сотрудничества между работниками;

ориентация сотрудников на достижение поставленных целей организации.

Современная философия менеджмента изменила понятие «руководство». Если прежде руководство основывалось на администрировании, то теперь оно действует преимущественно на основе сотрудничества профессорско-преподавательского состава, работающего под началом руководителя кафедры. Отношения жесткого подчинения уходят в прошлое, поэтому формирование понимания новой философии управления является необходимым условием успешной деятельности каждой кафедры и вуза в целом.

Под философией управления кафедрой следует понимать совокупность определенных принципов и правил, своеобразную систему нормативных

правовых и моральных норм, базирующихся на закономерностях развития и функционирования кафедрального коллектива, позволяющую эффективно достигать основной цели деятельности.

Руководство кафедрой – это осуществление целого ряда функций, связанных с характером и особенностями коллектива, целью его деятельности, задачами, составом, особенностями конкретных ситуаций. Чем понятнее цель деятельности, яснее задачи, тем более сплочены и организованы сотрудники кафедры, тем лучше их понимание руководства и результаты деятельности.

Каждая кафедра как учебно-научное подразделение должна четко представлять основную цель деятельности и систему подцелей, включающую комплекс областей деятельности: учебной, идеологической, методической, научной.

Цель деятельности кафедры – обеспечение проведения учебной, идеологической, методической и научной работы. Деятельность кафедры направлена на подготовку специалистов, которые владеют глубокими теоретическими знаниями, умениями и навыками, сочетают общую культуру и высокие моральные качества.

Основные задачи кафедры (на примере кафедры социальных наук):

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 слушателей, курсантов, офицеров и прапорщиков, рабочих и служащих Военной академии [2, 3].

Решая свои задачи, каждая кафедра должна учитывать стратегические задачи национальной системы образования. Сегодня, в условиях инновационного развития, приходится постоянно адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде.

В вузе и на кафедрах происходят изменения в структуре, задачах, технологии образовательного процесса. Эти действия объективно обусловлены, ибо направлены на удовлетворение новых потребностей, в основе которых – новые знания и новые технологии достижения соответствующих компетенций. В условиях перемен сотрудники кафедр пытаются защититься от их последствий, прибегают к различным приемам, что в конечном счете сказывается на интенсивности педагогического труда. Безусловно, основная причина сопротивления нововведениям – психологические издержки, так как они будут угрожать личному благополучию сотрудников кафедры и вуза. Изменения воздействуют на установки каждого преподавателя и вызывают определенные реакции. Вариации восприятия были проанализированы А. И. Пригожиным:

«это у нас уже есть»: приводится пример, некоторым образом схожий с предлагаемым изменением. Предлагающей стороне приходится доказывать значимость различий между своим объектом и имеющимся в организации;

«это у нас не получится»: приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения;

«это не решает наших главных проблем»: поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное проблемам организации;

«это требует доработки»: изменение оценивается как «сырое» и отклоняется;

«здесь не все равноценно» – один из древних и проверенных способов полемики, при котором от предполагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл;

«есть и другие предложения»: предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними [4, с. 174].

Учитывая возможность сопротивления инновациям, руководителю кафедры целесообразно принять меры по его предотвращению. Руководителю кафедры принадлежит решающая роль при проведении инноваций на кафедре.

Основные способы минимизации негативных последствий переменам:

- анализ ситуации и определение причин возможного сопротивления;
- заблаговременное объяснение сотрудникам целей перемен и их последствий для коллектива и лично для каждого его члена;
- привлечение подчиненных к планированию перемен;
- налаживание обратной связи;
- учет традиций и привычек коллектива;
- заблаговременное обдумывание аргументов в необходимости реформ для всех категорий сотрудников;
- создание в коллективе доверительной обстановки на основе обладания сотрудниками полной и точной информации;
- отказ от категоричности своих решений;
- создание условий, в которых подчиненные сами принимают правильное решение;
- реальный авторитет в коллективе инициатора реформ;
- уверенность руководителя в целесообразности перемен;
- привлечение на свою сторону неформального лидера;
- ссылка на положительные примеры и на авторитетные мнения и др. [4, с. 178].

Современные теории руководства рекомендуют руководителю самому идти навстречу новому, планировать его и предвидеть результаты, что позволит избежать или минимизировать создание конфликтных ситуаций.

Умение руководителя кафедры общаться с людьми, быть для них авторитетом во многом обусловлено стилем его работы. Правильный стиль руководства способствует благоприятной обстановке на кафедре, культуре управленческого труда, снижению текучести педагогических кадров, усилению мотивации сотрудников к достижению целей деятельности кафедры [5].

Под стилем руководства принято понимать психологические особенности взаимодействия руководителя с его подчиненными, определяемые совокупностью применяемых им методов и приемов работы.

В теории и практике управленческой деятельности сложилось несколько подходов к классификации стилей руководства. Исходя из цели руководящей деятельности различают деловой и бюрократический.

Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя самым важным являются конечные цели организации.

Бюрократический стиль руководства характеризуется господством формы над содержанием; усилия руководителя затрачиваются на второстепенные дела, хотя формально он действует правильно. В результате форма превалирует над существом дела [4, с. 150].

Исследования типов руководителей и эффективности руководства позволили выявить три наиболее часто встречающихся стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Основным критерий стиля руководства – участие подчиненных в выработке управленческого решения. Уточним, что использование одного стиля в чистом виде практически невозможно.

Авторитарный стиль предполагает прямые приказы, указания, распоряжения, отсутствие возражений со стороны подчиненных. Авторитарный руководитель сам однозначно определяет, кому, что, когда, где и как делать, отдает команды и требует доклады об их исполнении. Руководитель-автократ единолично концентрирует у себя всю информацию, необходимую для управления.

Демократический стиль руководства предполагает доброжелательные советы, просьбы и поручения, активное участие подчиненных в выработке управленческих решений. Это наиболее эффективный стиль руководства, ибо он воспитывает в подчиненных инициативу, творческое отношение к труду, чувство ответственности, сопричастности. Руководитель-демократ не командует, а воодушевляет, не инструктирует, а советует, учитывая способности людей, их

опыт, достоинства, возраст и пол. Работники чувствуют себя не столько подчиненными, сколько сотрудниками, ответственными за выполняемую коллективом работу.

Либеральный стиль руководства подразумевает невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере, до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета. Такой стиль допустим лишь в тех случаях, когда подчиненные по уровню своей квалификации выше руководителя или равны ему и при этом не хуже руководителя знают основные задачи коллектива [4, с. 152].

Очевидно, что из трех основных стилей руководства предпочтение следует отдать демократическому. Вместе с тем, руководитель кафедры, исходя из сложившейся обстановки, может и должен руководствоваться сочетанием стилей.

Оптимальным будет являться динамичный стиль руководства, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов управления, то есть умение управлять – это умение изменять стиль руководства.

Эффективный руководитель кафедры должен владеть различными стилями руководства и понимать, при каких обстоятельствах тот или иной стиль наиболее целесообразен.

Сохраняя свою специфику и достигнутый уровень учреждения образования, необходимо качественно обеспечивать решение задач, стоящих перед высшей школой и максимально интегрироваться в международный рынок образовательных услуг.

Высшая школа может и должна определить профессиональные качества сотрудников, необходимые для оптимального выполнения ими своих функциональных обязанностей, а также их морально-нравственные качества. Формировать специалистов для системы образования и национальной безопасности государства могут только лучшие в профессиональном и нравственном отношении педагоги.

Профессорско-преподавательский состав и обслуживающий персонал, обладающий необходимым по занимаемым должностям уровнем квалификации, а также наличие оборудования, методик и достаточных финансовых ресурсов для функционирования кафедры и учреждения образования в целом является важным, но не определяющим условием эффективной работы всего коллектива. Деятельность учреждения образования необходимо организовать, обеспечив оптимальное функционирование управленческого, педагогического и обслуживающего персоналов, отдельных учебно-научных и исследовательских подразделений в рамках единой сложной и динамической системы.

Организационная культура учреждения образования формулируется как совокупность принципов, определяющих ориентацию деятельности всего коллектива и его структурных подразделений. Для вуза, объединяющего в своей деятельности разнородные функциональные группы сотрудников, ориентация имеет многоцелевой характер. Организационная культура не просто декларируется, а реализуется конкретными правилами внутренней деятельности, приоритетами при выборе вариантов распределения различных ресурсов.

Руководитель кафедры как управленец обязательно использует достижения в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, позволяющие повысить эффективность деятельности своего подразделения.

Руководитель коллектива кафедры с помощью заместителя, председателей предметно-методических комиссий осуществляет руководство, планирует, организует и направляет деятельность сотрудников на достижение поставленных целей и несет ответственность за своевременное принятие и реализацию управленческих решений.

Достижение целей организации – главная обязанность руководителя, он должен постоянно адаптировать и ориентировать организацию в соответствии с требованиями внешних условий.

Важным в деятельности руководителя кафедры является своевременное принятие управленческих решений. Принятие и реализация решений определяют сам процесс управления. Аналитический процесс принятия решений

имеет следующую последовательность: выявление управленческой проблемы; предварительная постановка цели; сбор необходимой информации; анализ информации; определение исходных характеристик проблемы с учетом ограничений; уточнение цели и критериев управления, окончательная их формулировка; обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации; разработка вариантов решения проблемы; выбор метода решения; экономическое обоснование выбранного решения; согласование решения с органами управления и исполнителями; окончательное оформление и утверждение решения; организация выполнения решения; контроль выполнения решения; стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков; установление обратной связи [4, с. 440].

Управленческое решение является основным результатом управленческой деятельности, оно направлено на решение определенной проблемы. Его принимает субъект управленческой деятельности, т. е. руководитель кафедры, и направляет на объект – педагогический коллектив или отдельного сотрудника. Важными качествами управленческих решений являются обоснованность, выполнимость, своевременность, полномочность, оптимальность, законность, справедливость, ясность, четкая направленность, экономическая результативность и др. Одним из ключевых вопросов принятия решений является проблема выбора приоритета, поскольку для всех ситуаций и задач недостаточно времени. Приоритетными для руководителя кафедры являются задачи, которые кратчайшим образом приближают к достижению основной личной цели, помогают выйти из кризисных ситуаций, решают сразу несколько проблем (задач), могут принести максимальную пользу, сэкономят в последующем труд и время подчиненных, повысят авторитет и репутацию руководителя и организации, связаны с планированием дел, поиском новых идей и возможностей, расширяют и налаживают деловые контакты, в случае их невыполнения будут иметь значительные негативные последствия, позволяют руководителю максимально использовать свои самые сильные качества и

способности, восстанавливают здоровье и работоспособность, вносят максимальный вклад в достижение целей организации [4, с. 442].

Содержанием деятельности руководителя в учебно-научном подразделении является целенаправленное обеспечение взаимосвязанных функций (планирования, организации, распорядительства, мотивации и контроля за процессом и результатами обучения), обеспечивающее комплексное достижение целей кафедры, ее сотрудников, обучающихся, учреждения образования в целом.

Функции руководителя кафедры сложны и многообразны.

Руководитель должен решать следующие основные функции управления:

планирование – начальный процесс управления: руководитель должен определить, что, как, когда и кем будет выполнено;

правильная организация выполнения плана: подбор и расстановка сотрудников, подготовка условий для выполнения основных задач кафедры и учреждения образования;

распорядительство: непрерывное направление действий коллектива кафедры, обеспечивающее координацию этих действий, взаимосвязь и взаимодействие руководителя кафедры с членами коллектива;

мотивация труда – очень существенная функция. Это регулирование побудительных стимулов сотрудника, при котором он, удовлетворяя собственные потребности, работает таким образом, чтобы содействовать достижению целей кафедры, учреждения образования в целом, при котором происходит совпадение интересов преподавателя с интересами коллектива кафедры и руководителя. В данном случае на сотрудника оказывают влияние не столько распоряжения руководителя, а созданная система и условия деятельности на кафедре и в учреждении образования;

учет и контроль – заключительный этап деятельности руководителя кафедры. Это сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными [4, с. 39].

Знание, понимание и применение данных положений – залог успешного руководства кафедрой.

Принято выделять три основных сферы деятельности руководителя кафедры:

социально-психологическая;

функциональная;

организационно-управленческая.

Руководитель кафедрального коллектива не должен выполнять все функции единолично. Каждый преподаватель, сотрудник кафедры несет ответственность не только за свой участок работы, но и за работу кафедрального коллектива в целом. Сотрудник кафедры должен понимать и руководствоваться основными принципами работы в команде.

Команда применительно к кафедре – это не набор профессорско-преподавательского состава, который преследует разные цели, а единое целое, коллектив педагогов – единомышленников и учебно-вспомогательного персонала. Общность цели – наиболее важное условие формирования команды, а также совместная работа ее участников по достижению целей деятельности кафедры. К основным факторам, влияющим на успех команды, относятся: состав команды руководителя кафедры, распределение ролевых функций, руководство командой, разработка и принятие совместных решений, коммуникации в команде, управление конфликтами.

Это выполнимо на основе анализа основных задач кафедры и распределения их между сотрудниками на основе организационно-функциональной структуры управления кафедрой. А процесс совершенствования данной структуры носит постоянный характер, это обусловлено динамикой образовательного процесса и самой жизнью. Совершенствоваться должна модель деятельности, которая сформирована и закреплена в положении о кафедре.

Выделяют пять функциональных направлений деятельности руководителя кафедры:

стратегическое управление кафедрой и внешние связи;
управление учебно-воспитательной деятельностью;
управление научной деятельностью;
управление персоналом и социальной работой;
материально-техническое обеспечение деятельности кафедры.

Рассмотрим сущность основных направлений деятельности.

Стратегическое управление кафедрой – это комплекс мероприятий и решений, осуществляемых руководителем и его «командой» (заместителем, активом) для достижения ключевых целей кафедры. Стратегия в данном контексте – детальный, комплексный план, обеспечивающий на долгосрочную перспективу выполнение функциональной роли кафедры по всем направлениям деятельности.

Управление учебно-воспитательной деятельностью предполагает, что руководитель кафедры несет ответственность за организацию учебного процесса, а также методическую и организационно-методическую работу кафедры.

Управление научной деятельностью – это комплекс мероприятий, обеспечивающих управление научной работой кафедры.

Управление персоналом и социальной работой предполагает, что руководитель коллектива кафедры должен управлять персоналом своего подразделения.

Материально-техническое обеспечение деятельности кафедры предполагает всестороннее обеспечение деятельности кафедры от подбора и расстановки сотрудников лаборатории до использования наиболее рациональных приемов и методов труда, обеспечивающих экономное выполнение операций.

Знание основных аспектов управления кафедрой, знание и ясное представление стратегии развития кафедры, владение организационно-управленческой и психолого-педагогической культурой позволяют руководителю и коллективу достигать целей деятельности кафедры,

способствуют достижению целей учреждения образования в целом, предоставляют возможность успешно конкурировать на рынке образовательных услуг.

Литература

1. Кремень, М.А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М.А. Кремень. – Минск: Тетра Системс, 2011. – 400 с.
2. Ксенофонтов, В.А. Совершенствование системы учебного процесса на кафедре / В.А. Ксенофонтов // Вестник Военной академии Республики Беларусь. – 2011. – № 1(30). – С. 166 -177.
3. 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.
4. Резник, С. Д. Управление кафедрой: учеб. / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА, 2009. – 607 с.
5. Ксенофонтов, В.А., Нижнева-Ксенофонтова, Н.Л. Мотивация персонала кафедры: теоретические и прикладные аспекты / В.А. Ксенофонтов, Н.Л. Нижнева-Ксенофонтова // Вестник Военной академии Республики Беларусь. – 2012. – № 2 (35). – С. 167 – 175.

