

ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВУЗОВ В ПРОЦЕССЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА
НАЦИОНАЛЬНОГО ФОНДА
ПОДГОТОВКИ КАДРОВ
ПРОФЕССОР
Наталья Григорьевна
Верстина



ЗАВЕДУЮЩАЯ КАФЕДРОЙ
ПСИХОЛОГИИ ФГБОУ
ВПО «МГСУ» ПРОФЕССОР
Надежда Георгиевна
Милорадова



Прошло уже немало времени, но лаконичная формула, прозвучавшая на встрече Министра образования и науки Российской Федерации с коллективом РГПУ, сохраняет актуальность. «Университеты должны быть вне политики: студенты должны учиться, преподаватели должны давать знания, а руководство должно создавать соответствующие условия для студентов и преподавателей», – подчеркнул Дмитрий Ливанов. Уже очевидно, что «структурные» изменения отечественной сети учреждений ВПО идут полным ходом, но их адекватное кадровое обеспечение, гарантирующее стабильное и эффективное выполнение сформулированных общесистемных задач, еще является проблематичным.

Национальный фонд подготовки кадров (НФПК), последовательно осуществляя линию на всемерную под-

держку развития отечественных вузов, за последний год выполнил ряд серьезных проектов по поддержке преобразований образовательных учреждений, начиная с планирования институциональных структурных трансформаций крупных вузов и заканчивая подготовкой университетов к формированию стратегии и программы развития, ранее отсутствовавших в практике их управления. Разработанные в ходе проектов новые организационно-управленческие механизмы, а также результаты их практической апробации нашли свое отражение в ряде публикаций НФПК.

Опыт выполнения НФПК новых проектов, с одной стороны, стал своего рода ответом в онлайн-режиме на потребности подготовки вузовского менеджмента к преобразованиям, а с другой стороны, детально обрисовал ситуацию в кадровом обеспечении вузов. Появилось основание для постановки проблемы преобразований сети ВПО в новом ракурсе: это элиминирование наметившегося разрыва между темпами преобразований «структурного» характера в системе ВПО и «кадровыми» изменениями, которые в конечном итоге обеспечивают позитивные результаты модернизации в целом. В этой связи, рассматривая более детально третью компоненту формулы обеспечения гарантий результативности любого вуза – «подготовленный к решению новых задач коллектив», отметим, что именно практика показала правомерность дифференцированного подхода к формулировке проблематики и направлений решения задач развития для различных категорий сотрудников вузов. Единое ранее университетское сообщество начинает раскалываться, образуя три пласта, относительно независимые друг от друга.

Наиболее изученной, в том числе и на примере субъектов экономики (предприятий, организаций, банков и т.д.), является категория топ-менеджмента – ректората. Цели, задачи и функции верхнего управленческого пласта жестко регламентируются внешней средой, в первую очередь государственной политикой в сфере образования.

Практика эффективных решений в кадровом обеспечении руководящего звена преобразующихся структур достаточно достоверно описана в професси-

ональной литературе, референтные решения из других сфер деятельности также многочисленны.

За последние десятилетия новыми сферами ведения ректората стали финансы, ресурсы, недвижимость, риски, изменения, инновации. Соответственно, у руководителей появляются новые функции и формы осуществления деятельности в процессе решения новых задач. Анализ организации системы «высшего» уровня управления в федеральных и национальных исследовательских университетах показал, что на фоне увеличения числа проректоров появляются и новые «проректорские» должности – от «проректора по связям с общественностью» до «проректора по стратегической деятельности» – с соответствующим аппаратом: департаментами, управлениями, отделами.

Совершенно очевидно, что внешнее окружение в будущем станет еще более сложным и изменчивым, поэтому традиционная карьера «от преподавателя к ректору, через развитие научного и педагогического потенциала» отойдет в прошлое. Управление становится профессиональной деятельностью и, следовательно, потребует соответствующего образования. Поэтому уже сейчас активно началось обсуждение проблем специальной подготовки управленческих кадров для высших учебных заведений.

Достаточное внимание уделяется сейчас проблемам, связанным с обновлением педагогических кадров вузов. Главной особенностью профессорско-преподавательского состава многих отечественных вузов является большое количество педагогов в возрасте на фоне почти незначительного пополнения кафедр молодыми кадрами. Об этой и других проблемах, связанных с преподавательским корпусом в системе высшего профессионального образования, написано множество научных статей, изданы соответствующие распоряжения о повышении квалификации. Оптимистично предполагается, что проблемы будут решены в ходе преобразований ВПО к концу второго десятилетия XXI века: во-первых, придет новое поколение, которое, вероятно, будет лучше подготовлено, во-вторых, труд преподавателей станут лучше оплачивать, на уровне не ниже средней заработной платы в соответствующем регионе, что, вероятно, привлечет в вузы более квалифицированные, чем сейчас, кадры.

Позволит ли решение этих проблем вывести на должный уровень качество образования? Едва ли. Продукт высокого качества способен предложить лишь высококвалифицированный преподаватель, в совершенстве владеющий современной образовательной технологией, которая является сплавом взаимосвязанных и взаимозависимых «первичных» технологий: психологической, педагогической и информационной. Пока же даже повышение квалификации преподавателей носит характер фрагментарный по времени и мозаичный по содержанию.

В процессе выполнения проектов с участием конкретных вузов эксперты НФПК обязательно уделяют внимание исследованию резервов повышения эффективности преподавательского труда. Можно отметить, что отдача от работы профессорско-преподавательского состава высока в тех вузах, где на постоянной основе создаются условия для развития коллективов кафедр, начиная с поддержки

участия во внешних конкурсах на выполнение научно-исследовательских работ (НИР) и заканчивая установлением персональных надбавок за достижение высокой личной результативности в науке и образовательной деятельности.

Авторы неоднократно выносили на обсуждение коллег подходы к обеспечению воспроизводства классической, проверенной временем квалификационной и «должностной» структур кафедр, понимая, что преобразование на этом уровне также является обязательным условием успешных преобразований вузов в условиях оптимизации отечественного ВПО.

На фоне достаточно понятно формулируемой проблематики кадрового развития топ-менеджмента и профессорско-преподавательского состава вузов складывается впечатление, что в стратегических разработках по оптимизации системы ВПО упускается из сферы анализа средний слой. Подчеркнем, что в любой системе управления среднее звено является особой «точкой уязвимости». В вузовской структуре срединное звено составляют деканы и заведующие кафедрами. Рассмотрим ситуацию в целом и зададимся вопросом: справляются ли представители среднего звена со своими изменяющимися обязанностями? Ситуация двойка: с одной стороны, для них обязательны требования ректората, отражающие внешние запросы, с другой стороны, присутствуют и требования преподавателей, отражающие внутренние запросы коллектива. (Напомним, что должности деканов и заведующих кафедрами выборные.)

Отметим, что в университетах последние столетия деканы представляли собой «фигуру большого полета»: деканами и заведующими кафедрами становились лучшие умы, достигшие вершин в своей профессиональной деятельности, имеющие научную школу, учеников, которые в дальнейшем нередко успешно возглавляли исследовательские коллективы по всей стране, и не только. Они являли собой непререкаемый научный авторитет и выполняли прежде всего представительскую миссию. До сих пор многие ректоры университетов хотят видеть на месте деканов и заведующих кафедрами доктора наук, член-корреспондента или академика, то есть людей, заслуживших авторитет в какой-то определенной предметной области (математика, история и т.п.), но, как правило, не имеющих никаких управленческих знаний и навыков, столь необходимых в период преобразований. Более того, в прошлом от них ничего подобного и не требовалось, поэтому новые условия деятельности вызывают у представителей «старого типа» как минимум дискомфорт.

Декан (заведующий) подотчетен ректорату. Давление сверху усиливается, поскольку декан обязан обеспечить выполнение всех управленческих решений, а их в условиях реструктуризации накапливается очень много. От руководителя среднего звена ожидают, при расширении его функций за пределы традиционных, самостоятельности и ответственности при принятии решений, выборе способов достижения поставленных целей. Большое значение приобретает умение видеть и решать финансовые, маркетинговые проблемы, оценивать ситуацию с точки зрения экономики, проявлять



Таблица 1

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОВОДИМЫМ В ВУЗАХ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Уровень и преобладающий масштаб сопротивления	Причина сопротивления	Особенности содержательной характеристики
Топ-менеджмент, вуз в целом	Угрозы властной структуре	Особенно опасно, когда вовлечен весь персонал
	Инертность организационной структуры	Чем выше степень организованной структуризации, тем более организация предрасположена оказывать сопротивление
	Инертность организационной культуры	Отказ от прежних символов, традиций, мифов может рассматриваться как крушение жизненных смыслов
	Системные взаимоотношения	Сложно внедрить изменения в одну подсистему, не затрагивая остальные
Мидл-менеджмент, групповое сопротивление	Неожиданность	Преобразования воспринимаются как нападение или ловушка
	Потеря контроля	Люди чувствуют, что изменения «делаются над ними», а не «делаются ими»
	Реальные угрозы	Изменения угрожают интересам группы
	Производственные условия	Плохо определены задачи, недостаточное понимание общих задач
	Взаимоотношения с руководством	Недостаточное доверие и уважение к руководителям
Профессорско-преподавательский состав, индивидуальное сопротивление	Страх неизвестности	Люди не знают, что изменение будет означать лично для них и их работы
	Потеря лица, индивидуальности	Человек может потерять статус. Отказ от важных символов и традиций может причинить боль
	Прошлые обиды и недоверие к руководителю	Сопротивляются, если инициатива исходит от человека, с которым ранее были конфликты
	Обучение новому	Обучение требует сознательного усилия, что менее комфортно, чем работать «по старинке»
	Реальные угрозы	Предполагают, что их хотят заставить работать больше за ту же плату. Изменения угрожают интересам человека

готовность к риску. С другой стороны, декан – должность выборная, он подотчетен избирателям и, естественно, обязан соответствовать их требованиям, а сопротивление подчиненных в период преобразований, инициируемых «сверху», неизбежно. При этом сами деканы, как и другие представители среднего уровня, практически отстраняются от принятия окончательных решений. Они фактически не имеют возможности влиять на процесс принятия решений. Понятно, почему в психологической литературе о человеке в середине иерархии властных структур пишут: «жертва двойного зажима». Современная тенденция, которая прослеживается на примере крупных учебных заведений, – это ликвидация деканства как класса, объединение факультетов в институты, назначение директоров «сверху». Одна-

ко вопросы трансляции решений верхнего звена и их эффективного практического выполнения на низовом уровне пока не находят должного ответа. Как и прежде, кафедра неизбежно является системообразующим элементом в структуре высшей школы. Когда-то кафедра считалась источником формирования научных школ, местом научных исследований и инновационных разработок, сегодня эта позиция российских кафедр в известной степени ослабла. Нередко эту функцию берут на себя научно-образовательные центры, центры коллективного пользования и другие структуры, созданные в последнее десятилетие благодаря финансированию со стороны государства различных программ и проектов развития отечественных вузов. В Государственной программе Российской Федерации «Развитие образова-



ния» на 2013–2020 годы отмечен тот факт, что «только треть преподавателей вузов ведет исследования, меньше 10% из них интегрированы в международное академическое сообщество». Нужны механизмы, способные сделать кафедры центрами научных исследований. Но едва ли возможно будет, как в прежние времена, совмещать должности заведующего кафедрой и руководителя научной школы.

Кафедра – это обучающий центр, где собраны люди, способные обучать, применять различные образовательные технологии, адекватные целям образования и возможностям обучающихся. Сегодня вузы встали на путь разработки образовательных программ на основе компетентностного подхода. Перед образовательными учреждениями поставлена задача создания программ, которые могли бы конкурировать с теми, что предлагаются зарубежными вузами. Но созданием таких программ должен заниматься не научный работник и не преподаватель-предметник, а профессионально подготовленный методист, хорошо ориентирующийся в методологии современного образования.

Еще одно направление работы кафедры – «обеспечение выпускников не только профессиональными, но и базовыми социальными и культурными компетенциями и установками, включая организацию коллективной работы, межкультурную коммуникацию...». В прошлом нашей страны задача воспитания студенчества решалась через политическую социализацию, ответственность за которую возлагалась на кафедры философии, истории и ряд других. Сегодня речь идет о социализации как форме социально-психологической компетентности в сфере межкультурного взаимодействия. Кто и как будет решать эти вопросы?

Неудивительно, что в вузах, как и в любых других организациях, к преобразованиям относятся настороженно, демонстрируя не только пассивное, но и активное сопротивление. Анализ ситуаций, наблюдаемых авторами в ходе реализации консультационных проектов НПФК, позволил идентифицировать причины сопротивления преобразованиям, проводимым в вузах, и выявить их содержательные характеристики, дифференцировав по уровням (см. табл. 1).

Отметим, что важно обнаружить причины сопротивления, изучить особенности их проявления на разных уровнях в вузе. Однако сегодня, когда преобразования идут полным ходом, первоочередной задачей становится перевод неизбежных разногласий в конструктивную форму. Не следует также забывать, что сопротивление может в ряде случаев указывать на неадекватность предлагаемых изменений. Поэтому следующий шаг – поиск инструментария, который позволил бы предвосхищать негативные реакции, определять способы их устранения, «просеивать» зерна разумных предложений. В решении проблем обеспечения готовности кадров к преобразованиям в вузе «общим знаменателем» является обеспечение представителям каждой из выделенных групп возможности получить аргументированную информацию, которая настраивала бы их на конкретные действия в позитивном ключе. В осно-

ве принятия положительного решения представителями всех трех рассматриваемых уровней лежит соотношение: «сохранение прошлой ситуации» или «вхождение в новую ситуацию». Это соотношение в общем виде характеризует направленность информационного воздействия. При этом важно отметить и наличие определенных особенностей в содержании, периодичности, объеме и других специфических характеристик информации, адресованной каждому уровню.

Работу необходимо начинать с прояснения поставленных целей: если не координировать цели внутри вуза, даже самый обоснованный проект преобразований может оказаться на грани срыва. Выделим два аспекта.

Во-первых, топ-менеджерам, осуществляющим руководство преобразованиями, важно решить следующие задачи:

- сформулировать и продекларировать сверхцели университета как миссию;
- выяснить, какие цели преследуют или могут преследовать отдельные подразделения;
- согласовать цели значимых подразделений (факультетов, кафедр) с целью вуза.

Практикой доказано, что при решении вопроса о согласовании преобразований с подразделениями следует ориентироваться на то, как они сами себя видят в новых условиях. Если сотрудники и руководство факультетов и кафедр считают себя заранее «проигравшими», то с такими подразделениями цели согласовывать не имеет смысла и сопротивление в этом случае будет маловероятно. Решение диктуется «сверху». Если персонал и его руководство ведут конкурентную борьбу с аналогичным подразделением с целью повышения своего статуса в новой структуре, то после тщательного анализа соотношения сил между подразделениями и общих тенденций государственной политики делается ставка на сильнейшего. После этого с выбранным подразделением ведутся переговоры о согласовании целей при явном преобладании целей, поставленных «сверху». Если в подразделении персонал и его руководство видят себя (факультет, институт) самодостаточными, стремятся к автономии и, что главное, действительно соответствуют этим представлениям, то выработка соглашений неизбежна.

Во-вторых, топ-менеджерам в процессе преобразований вуза важно, используя технологии мотивирующих убеждений, разработать и провести серию выступлений, многократно повторяемых в различных ситуациях. В основе этих действий – формирование эмоционального принятия изменений, благосклонности к грядущему и уверенности в том, что эти изменения своевременны, не наносят вреда университету, что у сотрудников университета есть необходимые и достаточные способности (средства) для достижения поставленных ориентиров. Эта работа (информирование, консультирование, убеждение, согласование) начинается с верхнего уровня и далее постепенно охватывает все уровни, всех сотрудников.

Резюмируя вышесказанное, можно отметить, что в настоящее время в процессе преобразований вузов кадровое обеспечение является наиболее про-



блемным аспектом. Как и почти что столетие назад, лозунг «Кадры решают все» отражает ключевой фактор успеха преобразований и гарантии их стабильного результата в перспективе. Конечно, в столь динамичных условиях проведения изменений сначала решить все кадровые проблемы и только потом приступить к практике непозволительно. Поэтому, по на-

шему мнению, в современных условиях четко обозначенные проблемы – это уже существенный шаг вперед, их обсуждение в профессиональном сообществе в сочетании с нарабатываемым вузами практическим опытом может определить верную траекторию преобразования кадрового обеспечения и развития кадрового потенциала отечественных вузов.