

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Резник С.Д.

подпись, фамилия И.О.

\_\_\_\_\_

число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема «Формирование внутривузовской системы развития карьеры преподавателей образовательных организаций (в форме научно-исследовательской работы)»

(наименование темы)

Автор работы \_\_\_\_\_ Лозина Ирина Андреевна  
(подпись) (Ф.И.О.)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки \_\_\_\_\_ «Стратегия кадрового менеджмента»  
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№ 151342-2017                      Группа МЕН-21м  
(номер группы)

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.  
(подпись) (уч. степень и уч. звание, Фамилия .И.О)

ПЕНЗА 2017

## АННОТАЦИЯ

к выпускной квалификационной работе Лозиной Ирины Андреевны на тему: «Формирование внутривузовской системы развития карьеры преподавателей образовательных организаций (в форме научно-исследовательской работы)»

В первом разделе раскрываются основные понятия о карьере преподавателя вуза, о роли профессиональной самореализации педагога в процессе его карьерного роста и рассмотрена методика исследования научно-педагогической и управленческой карьеры преподавателей вузов.

Во втором разделе содержатся результаты анализа карьеры преподавателей вузов: мониторинг практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы, анализ управленческой карьеры преподавателя вуза, исследование личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой.

В третьем разделе – внутривузовская система управления карьерой преподавателей образовательных организаций, механизмы реализации системы управления карьерой преподавателей, рекомендации преподавателям по эффективному управлению их карьерой.

В четвертом разделе дано обоснование эффективности проекта, пятый раздел включает программное обеспечение проекта, в шестом разделе представлено правовое обеспечение проекта.

Выпускная квалификационная работа включает шесть разделов, введение, выводы и рекомендации, глоссарий, приложения, содержит 23 рисунка и 42 таблицы. Библиографический список составляет 91 источник.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	11
1.1.Преподаватель вуза и его карьера.....	11
1.2.Профессиональная самореализация педагога как процесс его карьерного роста.....	24
1.3.Методические подходы к исследованию системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций.....	29
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ.....	45
2.1.Мониторинг практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы .....	45
2.2.Анализ управленческой карьеры преподавателя вуза.....	54
2.3.Исследование личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой.....	60
3. МОДЕЛИРОВАНИЕ ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	70
3.1.Модель внутривузовской системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций.....	70
3.2.Механизмы реализации системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций.....	75
3.3.Рекомендации преподавателям по эффективному управлению их карьерой.....	83

4. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ.....	89
5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ.....	100
6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ.....	109
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	122
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	127
ГЛОССАРИЙ.....	131
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	141
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета по изучению внутривузовской системы управления карьерой преподавателей высших учебных заведений.....	141
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Результаты мониторинга преподавателей образовательных организаций высшего образования по полу .....	149
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Опросный лист по ранжированию индикаторов оценки социально-экономической результативности.....	162

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования**, результаты которого представлены в выпускной квалификационной работе, заключается в том, что современный преподаватель является главным источником информации и знаний получаемые студентами во время обучения, что влияет на качество образования и экономику стран в целом. От преподавателя требуется не столько воспроизведение полученных знаний, сколько эффективное решение профессиональных задач. Решение этой проблемы связано с модернизацией содержания образования, оптимизацией способов и технологий организации образовательного процесса и, конечно, переосмыслением цели и результата образования. Повышение компетентности преподавателей будет способствовать повышению компетентности будущих специалистов.

В свою очередь основными целями образовательной организации высшего образования заключаются в осуществлении развития научно-педагогического персонала, обеспечении возможности замещения должностей наиболее подготовленными сотрудниками, сокращении сроков адаптации персонала, создание оптимальной возрастной структуры профессорско-преподавательского состава вуза и влияние на динамику его развития, повышение качества управления подразделениями за счет создания подготовленного и проверенного на практике состава руководящих кадров, осуществление руководства и контроля за развитием персонала в направлениях повышения конкурентоспособности вуза также являются стратегическими целями формирования научно-педагогического резерва.

Особое внимание при этом уделяется профессиональному развитию молодых преподавателей и ученых, которые должны не только прийти на смену старшему академическому составу, но и внести свой вклад в развитие педагогической, методической и научной сфер вуза. В процессе регулирования карьеры научно-педагогического состава образовательное учреждение позволяет каждому преподавателю найти свое место в иерархической системе

образования, максимально полно и всесторонне раскрыть собственный профессиональный, деловой и личностный потенциалы.

**Степень разработанности проблемы.** Специфика развития карьеры персонала высших учебных заведений отражена в работах Н.Н. Богдан<sup>1</sup>, В.М. Жураковского, Г.И. Лазарева, Е.А. Могилевкина<sup>2</sup>, А.П. Егоршина<sup>3</sup>, С.Д. Резника<sup>4</sup>, З.С. Сазоновой, О.А. Сазыкиной<sup>5</sup>, О.И. Шестерниной<sup>6</sup> и др.

С разработкой новых идей в сфере управления карьерой персонала связан научный поиск отечественных ученых: Н.П. Беляцкого<sup>7</sup>, Т.В. Вырупаевой, А.С. Гусевой, И.А. Игошиной, Ю.М. Забродина, Г.Г. Зайцева, А.Я. Кибанова<sup>8</sup>, И.П. Лотовой<sup>9</sup>, Е.Г. Молл, В.А. Полякова, С.Д. Резника<sup>10</sup>, С.И. Сотниковой, А.И. Турчинова, Г.В. Черкасской, С.А. Шапиро, А.В. Шаповалова и др.

Научные труды по оценке конкурентоспособности персонала, оказавшие существенное влияние на формирование авторского подхода к регулированию карьеры, выполнены под авторством таких ученых, как Е.П. Богданова, Л.В. Ивановская, Л.Г. Миляева, А.К. Мишин, Э.Р. Саруханов, Л.Н. Семеркова, С.И. Сотникова, В.В. Томилов, Р.А. Фатхутдинов, А.Г. Шмелев, А.Ю. Юданов<sup>11</sup> и др.

Особенности, приоритеты и тенденции развития сферы профессионального образования, профессиональной подготовки научно-педагогического персонала представлены в работах И.С. Болотина, Л.И. Гурье,

---

<sup>1</sup> Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А. Кадровый менеджмент в вузе. Монография. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. 244с.

<sup>2</sup> Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технология, тренинг. Монография - СПб.: Изд-во Речь, 2007. 336с.

<sup>3</sup> Егоршин А.П. Управление российским образованием: монография. Н. Новгород: НИМБ, 2012. 384 с.

<sup>4</sup> Ректоры России: система и механизмы управления профессиональной карьерой: Монография / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2009. – 252 с.

<sup>5</sup> Сазыкина О.А. Преподаватели российских вузов: проблемы и пути оптимизации научно-педагогической карьеры // Перспективы науки и образования. 2014. №1 (7) С.126-133.

<sup>6</sup> Шестернина О.И. Развитие системы управления факультетом высшего учебного заведения: диссертация кандидата экономических наук. – Пенза, 2007.–186с.

<sup>7</sup> Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий – Минск: БГЭУ, 2010. –265 с.

<sup>8</sup> Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Государственный Университет Управления. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 448 с.

<sup>9</sup> Лотова И.П. Развитие профессиональной карьеры кадров государственной службы: диссертация доктора психол. наук. - Москва, 2004. – 502 с.

<sup>10</sup> Управление высшим учебным заведением: учебник / под общ. ред. С. Д. Резника, В. М. Филиппова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 768 с.

<sup>11</sup> Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Издательство: ГНОМ и Д, 2001 г. -304 с.

И.В. Поповой, Н.В. Кузьминой<sup>12</sup>, З.Ф. Есаревой, Ю.Г. Фокина<sup>13</sup> и других ученых.

**Цель работы** заключается в разработке практических мероприятий по формированию внутривузовской системы развития карьеры преподавателей образовательных организаций.

Для достижения выше указанной цели решены следующие **задачи**:

1. Изучены теоретические и методические подходы к формированию и управлению научно-педагогической и управленческой карьерой преподавателей;
2. Раскрыто понятие профессиональной самореализации педагога как процесс его карьерного роста;
3. Разработаны методические подходы к исследованию системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций;
4. Проведен мониторинг практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы;
5. Проанализирована управленческая карьера преподавателя вуза;
6. Исследована личная деятельности преподавателя по управлению своей карьерой;
7. Построена модель внутривузовской системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций;
8. Разработаны механизмы реализации системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций;
9. Разработаны рекомендации преподавателям по эффективному управлению их карьерой;
10. Дана оценка экономической эффективности управления карьерой преподавателей вузов;
11. Представлено программное обеспечение работы;

---

<sup>12</sup> Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования: Монография/ Н.В. Кузьмина; Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов. -М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2001. -144 с.

<sup>13</sup> Фокин Ю. Г. Преподавание и воспитание в высшей школе: Методология, цели и содержание, творчество: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. - М.: Издательский центр "Академия", 2002. - 224 с.

12. Предложено правовое обеспечение работы.

**Предметом исследования** является система управления научно-педагогической и управленческой карьерой преподавателей образовательных организаций.

**Объектом исследования** являются преподаватели высших учебных заведений.

В процессе исследования применялись следующие **методы**: теоретические (анализ литературы по теме работы; исторический и логический анализ отобранного материала; сравнительный анализ, синтез, классификация и обобщение при изучении проблемы и предмета исследования; моделирование); эмпирические (анкетирование, наблюдение; анализ процесса и результатов научно-исследовательской деятельности). Обработка данных осуществлялась с помощью методов математической статистики.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что при построении внутривузовской системы развития карьеры персонала образовательных организаций повысится эффективность учебных заведений и показатели качества обучения студентов, если будут связаны две подсистемы карьеры преподавателей: научно-педагогическая и управленческая карьера.

**Научная новизна исследования** заключается в следующих основных положениях:

1. На основе теоретических обзора согласно направлениям деятельности преподавателя вуза выделены два вида карьеры: управленческая и научно-педагогическая, которые молодой педагог может для себя реализовывать.
2. Выявлены мотивы выбора научно-педагогической карьеры преподавателей высших учебных заведений (желание заниматься научной работой, возможность заниматься престижной работой, забота о воспитании будущего поколения страны, желание заниматься преподаванием) и факторы, влияющие на выбор деятельности начинающего педагога (сплоченный педагогический коллектив, фактор

свободного времени взаимоотношения со студентами, стиль руководства в высшей школе), учет которых молодыми преподавателями вначале своей карьеры позволит им более четко определить для себя приоритеты своего развития.

3. Определены способы и методы личной деятельности преподавателей по управлению своей карьерой, которые свидетельствуют об их недостаточности для успешного развития научно-педагогической и управленческой карьеры в вузе, в частности: низкая потребность в карьерном росте, нерациональное использование преподавателями своего времени, не используется личный план развития карьеры.
4. Разработана модель внутривузовской системы развития карьеры преподавателей высших учебных заведений, объектом воздействия в которой являются две управляемые подсистемы: подсистема развития управленческой карьеры и подсистема развития научно-педагогической карьеры, а управляющая подсистема оказывает влияние на них со стороны органов управления образованием, органов управления вузом, управленческих кадров вуза, использование которой позволит существенным образом оптимизировать карьерное развитие профессорско-преподавательского состава в вузе, повысить эффективность деятельности преподавателей по управлению своей карьерой.
5. Разработаны механизмы внутривузовского управления и личного развития карьеры, ориентированные на рост управленческого и научно-педагогического потенциала преподавателей, формирование кадрового резерва, а также использование преподавателями средств планирования личного и рабочего времени.

**Практическая значимость** определяется тем, что основные результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности вуза при моделировании системы управления карьерой преподавателей, а также при разработке образовательных программ по обучению и развитию научно-

педагогической и управленческой карьере педагогического персонала образовательных организаций.

Структурно магистерская диссертация состоит из шести основных разделов.

В первом разделе раскрыты сущность и основные понятия управленческой и научно-педагогической карьеры преподавателей, и рассмотрена методика исследования карьеры преподавателей образовательных организаций.

Во втором разделе содержатся результаты анализа системы работы с преподавателями с целью развития их управленческой и научно-педагогической карьеры, по основным направлениям: мониторинг практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы, анализ управленческой карьеры преподавателя вуза, исследование личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой

В третьем разделе представлены система и механизмы развития карьеры преподавателя вуза: внутривузовская система работы с преподавателями с целью оптимизации их карьеры, рекомендации педагогическому персоналу по эффективному управлению их карьерой.

В четвертом разделе представлена оценка эффективности влияния мероприятий по развитию карьеры преподавателей на эффективность работы вуза.

В пятом разделе разработано программное обеспечение магистерской диссертации.

Шестой раздел содержит документы, акты, отражающие правовое обеспечение работы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## 1.1. Преподаватель вуза и его карьера

Практически каждый человек сталкивается в своей жизни с такой проблемой как выбор карьеры. При этом каждый стремится достичь в жизни определенного успеха: покорить какие-либо вершины, достичь наилучших результатов, стремится к совершенству и профессионализму в какой-либо области и, несомненно, получению удовлетворению от проделанной работы.

Выбор профессии зависит только лично от человека, так что необходимо иметь представление о собственных склонностях и способностях, а также и о существующих профессиях. Чтобы обойти конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой человек будет успешно справляться, мало иметь непреодолимое желание ее получить – необходимо обладать определенными качествами и личностными характеристиками, специальными знаниями, получить хорошее образование и правильно ориентироваться в конкретной ситуации. И необходимо помнить, что главным в работе является не только заработок, но и удовольствие, получаемое от работы<sup>14</sup>.

В современной литературе по менеджменту, управлению персоналом, управлению организацией и др. существует множество определений понятий «карьера». Разные авторы вкладывают различный смысл в данный термин.

Толковый словарь С.И. Ожегова определяет карьеру как путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>Могилевкин Е.А., Богдан Н.Н. Кадровая политика и стратегия организации. Из опыта Владивостокского государственного университета экономики и сервиса // Высшее образование сегодня. – 2005. – №9. – С. 13.

<sup>15</sup>Карьера. – URL: – <http://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=10805> (дата обращения 12.12.2016)

С.В. Шекшня дает определение понятия «карьера» в широком смысле как «последовательность развития человека в основных сферах жизни, которая характеризуется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности личности. В узком смысле «карьера» – это последовательность должностей, занимаемых человеком в течении профессиональной жизни»<sup>16</sup>. По мнению Егоршина А.П. карьера – это успешное поступательное продвижение работника вверх по служебной лестнице, изменение способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с его деятельностью<sup>17</sup>.

А.Я. Кибанов рассматривает понятие «карьера» как «субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника»<sup>18</sup>.

С.Д. Резник определяет карьеру как индивидуально осознанную позицию и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей рабочей жизни<sup>19</sup>. Большая советская энциклопедия определяет карьеру как быстрое и успешное продвижение в области общественной, научной, служебной или другой деятельности; достижение известности, славы или материальной выгоды<sup>20</sup>.

Таким образом, карьера – это субъективные осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по

---

<sup>16</sup>Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – С. 187.

<sup>17</sup>Методология управления трудовыми ресурсами: Монография /Егоршин А.П., Гуськова И.В. Егоршин А. П. , Гуськова И.В., 2008. – 352 с. – С. 132.

<sup>18</sup>Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008. – 385 с. – С. 233.

<sup>19</sup> Персональный менеджмент: Учебник /С.Д. Резник и др. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2012. – 558 с. – С.80.

<sup>20</sup>Большая советская энциклопедия. Карьера. – URL: – <http://slovari.yandex.ru/~книги/БСЭ/Карьера/> (дата обращения 23.09.2016)

служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Иначе говоря, карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей рабочей жизни<sup>21</sup>.

Если понимать профессионально-педагогическую деятельность как профессиональную карьеру, то важно акцентировать внимание на том, что существует два вида карьер высшей школы, как и в любой другой организации: вертикальная и горизонтальная.

Вертикальная карьера – это продвижение преподавателя по должностным ступеням в организационной иерархии, а горизонтальная – это движение педагога внутри профессии, становление его как профессионала.

Для успешного развития карьеры преподавателя именно гармоничное сочетание всех видов деятельности позволит преподавателю обеспечить успех собственного карьерного движения.

*Управленческая карьера преподавателей вуза* – это субъективно осознанные собственные представления о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения своей трудовой деятельностью.

Профессиональная карьера преподавателя, является основой для динамики его в статусном плане. По мере совершенствования конкурентных преимуществ преподаватель перемещается по иерархической лестнице должностей НИР конкретного вуза или ряда вузов, реализующих близкие по содержанию образовательные программы. Данное движение можно рассматривать как организационную карьеру преподавателя.

---

<sup>21</sup>Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др.-3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 80.

*Учебно-педагогическую карьеру* НПП по праву можно назвать одним из основных видов карьеры преподавателей, Она характеризуется углублением профессиональных знаний и совершенствованием умений и навыков проведения учебных лекционных, семинарских, практических, лабораторных и иных занятий, руководства реферативной работой студентов, курсовыми и дипломными работами, производственной и иными видами практики и др.

Необходимо признать, что успешность и полноценность учебно-педагогической карьеры преподавателя в значительной мере предопределяется успехами его научно-исследовательской карьеры, так как современный преподаватель несет профессиональную ответственность не только за передачу, хранение и использование суммы знаний, навыков, образцов культуры предшествующих поколений, но и за их приумножение, за обучение нового поколения творческому осмыслению и преобразованию действительности, совершенствованию способа существования.

Под *научно-исследовательской карьерой* преподавателя понимается совершенствование его компетенций в процессе проведения научных исследований, создании научных публикаций (статей, монографий и т.д.), подготовке и защите диссертационных исследований на присвоение ученой степени, подготовке докладов, выступлении на научных конференциях и т.д.<sup>22</sup>. В настоящее время преподавателю, чтобы стать профессионалом своего дела, недостаточно быть просто специалистом в какой-либо предметной области, освоить виды деятельности, относящиеся к ней. Преподавание предполагает не просто трансляцию некоторого объема знаний, необходимых студентам для освоения той или иной дисциплины, но и умелое выстраивание курса обучения, методическое обеспечение преподаваемых дисциплин. Таким образом, одним из наиболее важных аспектов профессиональной карьеры преподавателя можно считать его методическую карьеру.

---

<sup>22</sup>Козлова О.П. Организационно-экономические основы регулирования карьеры научно-педагогических работников высшей школы: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. – Новосибирск, 2010. – С. 91.

*Методическая карьера* преподавателя, выражающаяся в накоплении и совершенствовании умений и навыков создания учебников, учебных пособий, разработки и совершенствования программ учебных курсов и других трудов методического характера, рассматривается как вид карьеры, обеспечивающий образовательный процесс необходимыми методическими материалами, позволяющий повысить качество и эффективность преподавания учебных дисциплин. Успешная методическая карьера преподавателя является тем фактором, от которого в конечном итоге будет зависеть глубина и прочность получаемых студентами знаний. Совершенствование учебного процесса, применение новых инновационных методов обучения невозможны без развития методического аспекта карьеры каждого преподавателя.

Развитие и совершенствование системы высшего профессионального образования требует создания эффективной системы подготовки и использования кадрового потенциала вузов<sup>23</sup>.

При формировании компетентного преподавателя вуза через магистратуру, аспирантуру и докторантуру, а также при его переподготовке на дополнительную квалификацию «преподаватель высшей школы» через соответствующие институты и факультеты актуальной является характеристика основных этапов этой подготовки с описанием целей и сущности каждого этапа<sup>24</sup>.

Первым этапом в подготовке преподавателя является профессиональный отбор и профессиональный подбор педагогических кадров. Основной целью этого этапа является диагностика на профессиональную пригодность. Вторым этапом подготовки преподавателя вуза является обучение на получение права ведения профессиональной деятельности в высшей школе или получение дополнительной квалификации преподавателя вуза в магистратуре и аспирантуре. Такое обучение может осуществляться как в форме магистерско-

---

<sup>23</sup>Одегов Ю.Г., Алиев Ш.М. Подготовка и переподготовка кадров как компонент политики занятости. – URL: <http://pitis.tsure.ru> (дата обращения 14.10.2016)

<sup>24</sup>Ткачев В. БелГУ в системе подготовки педагогических кадров региона // Высшее образование в России. – 2005. – №6. – С. 39.

аспирантской подготовки, так и в форме дополнительной профессиональной переподготовки в институтах и на факультетах повышения квалификации. На этом этапе формирования преподавателя основными параметрами подготовки являются профессионально-педагогические знания, составляющие основу теоретической и прикладной деятельности педагога в вузе.

Следующим этапом профессиональной подготовки преподавателя высшей школы является профессиональная адаптация педагога, предполагающая процесс его привыкания к профессиональной деятельности. Этот этап начинается с пассивной и активной педагогической практики на предшествующем этапе профессионального обучения и включает в себя различные виды стажировок и педагогическую деятельность в течение первого года преподавания в вузе. Разработана структура и содержание новой институциональной формы адаптации преподавателя высшей школы – годовичная педагогическая стажировка (интернатура) ассистентов на педагогической и направляющей кафедрах вуза.

Очередной этап профессиональной подготовки связан с выработкой профессиональной готовности к преподавательской деятельности в вузе. Основной целью здесь является формирование профессионально-педагогической компетентности преподавателя высшей школы, под которой будем понимать готовность преподавателя к применению профессионально-педагогических компетенций и профессионально значимых личностных качеств для продуктивного выполнения профессионально-педагогической деятельности. Для реализации данной цели необходимо опираться на компетентностную модель преподавателя высшей школы. Компетенции, необходимые профессионалу, можно разделить на две основные группы: универсальные (общие, ключевые, «надпрофессиональные») и профессиональные (предметно-специализированные)<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup>Симонов–Емельянов И.Д. Подготовка научно-педагогических кадров: опыт эффективного решения // Высшее образование в России. – 2010. – №6. – С. 43.

В модели преподавателя высшей школы можно выделить два основных компонента<sup>26</sup>:

– первый компонент – профессиональный (собственно профессионально-педагогическая компетентность), который направляет процесс формирования профессиональной компетенции и ее реализации в профессиональной деятельности;

– второй компонент – инвариантный, который связан с функциональной грамотностью специалиста. В состав данного компонента также входят инварианты к области деятельности, относящиеся к организации работы коллектива, планированию работы, системе менеджмента качества, решению познавательных задач, поиску нестандартных решений и т.д. Компетенции этого компонента образуют некий фундамент, позволяющий преподавателю гибко ориентироваться в различных ситуациях и быть готовыми к продолжению образования, переквалификации, самообразованию и саморазвитию.

Карьера человека не выстраивается в одночасье. Она имеет свои этапы (выбор, рождение, угасание) и тесно связана с возрастом и циклами профессиональной деятельности человека.

Особенности планирования карьеры в условиях высшей школы зависят от должностного статуса, профиля образования, стажа работы. На карьеру работников кафедры в большинстве случаев влияют личные качества и способности.

Стремление сделать карьеру является неотъемлемым желанием человека, ориентированного на реализацию своего личностного потенциала. Поэтому каждому человеку важно осознать свои карьерные ориентации и адекватно понимать, чего же он на самом деле хочет достичь в жизни.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Ткачев В. БелГУ в системе подготовки педагогических кадров региона // Высшее образование в России. – 2005. – №6. – С. 40.

<sup>27</sup>Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А. Мотивационный климат вуза. – Управление персоналом в условиях рынка. Материалы Всероссийского научно – практического семинара. – Пенза. – 2001. – С. 34.

Следует отметить, что существуют так называемые этапы карьеры, в основу классификации которых заложены различные признаки: возраст, накопленный опыт, уровень развития личности и т. д. Можно дать общую характеристику этапов, опираясь на то, что, на разных стадиях карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. После того, как молодой человек завершает свое образование, он поступает на службу. Главное, что беспокоит нового человека, - это как войти в данный коллектив и найти свое место внутри организации. Когда он находит свой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет (от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Этот этап в индивидуальном развитии можно было определить как борьбу и поиск признания. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать высокую заработную плату.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности.

Накапливая опыт, человек вступает в новую фазу – консолидации. Личностное призвание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширять сферу приложения своих способностей, добиваться признания себя как нужного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы. Люди,

которые уже попали в период консолидации, по-иному начинают рассматривать свои достижения.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 50 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски замены и обучение кандидата на освободившуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы, испытывают состояние психологического и физического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.)<sup>28</sup>

В такой организации как кафедра (основное учебно-научное структурное подразделение высшего учебного заведения) также существуют этапы карьеры преподавателей, работающих там. Но карьера работников кафедры имеет, конечно же, свою специфику. В основном на кафедре специалисты занимаются научно-преподавательской деятельностью. Следовательно, основной акцент делается на развитие научной и педагогической карьеры.

Первая ступень карьеры преподавателей на кафедре – это должность ассистента – аспиранта. В аспирантуру на конкурсной основе принимаются

---

<sup>28</sup>Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008. – С. 378.

лица, имеющие высшее профессиональное образование. Обучение в аспирантуре может быть очным и заочным. Срок обучения в очной аспирантуре – 3 года, заочной – 4. За время обучения аспирант должен выполнить индивидуальный план, сдать кандидатские экзамены, подготовить и представить диссертационную работу. Подготовка аспирантов в высших учебных заведениях в пределах установленных министерствами и ведомствами по подчиненности контрольных цифр приема осуществляется за счет средств федерального бюджета. Аспиранты, обучающиеся по очной форме, получают стипендию. В установленном порядке могут быть назначены государственные именные стипендии.

Завершенную работу (диссертацию) аспирант должен представить на кафедру высшего учебного заведения или в научный совет научного учреждения для получения соответствующего заключения. При наличии заключения диссертация представляется в соответствующий диссертационный совет, где в назначенный срок производится ее публичная защита. Решение о присуждении ученой степени кандидата наук производится по результатам тайного голосования членов диссертационного совета. Высшая аттестационная комиссия Министерства образования и науки Российской Федерации (ВАК) принимает решение о выдаче диплома кандидата наук<sup>29</sup>.

Следующая ступень – это должность старшего преподавателя кафедры. На нее, обычно, назначают ассистента, который уже закончил аспирантуру и защитил диссертацию. После аспирантуры, будучи старшим преподавателем или доцентом, сотрудник кафедры может поступить в докторантуру.

В докторантуру принимаются лица, имеющие степень кандидата наук. Подготовка докторантов осуществляется только по очной форме в течение не более трех лет. Завершив работу над диссертацией, докторант обязан представить ее на кафедру высшего учебного заведения или в научный совет (отдел, лабораторию, сектор) научного учреждения или организации для

---

<sup>29</sup>Корольков В., Мануйлов В., Приходько В., Жураковский В., Федоров И., Романкова Л. Кадровая политика в высшей школе: методологические принципы // Высшее образование в России. – 2010. – №1. – С. 55.

получения соответствующего заключения. Диссертация защищается в соответствующем диссертационном совете, решение о присуждении ученой степени доктора наук принимается ВАК после публичной защиты диссертации по ходатайству диссертационного совета. За докторантами сохраняются все права по месту работы, которые они имели до поступления в докторантуру (например, на присвоение ученого звания), а также право на возвращение на прежнее место работы. Для подготовки диссертаций на соискание ученой степени доктора наук помимо обучения в докторантуре преподаватели высших учебных заведений, имеющие ученую степень кандидата наук, могут переводиться на должности научных сотрудников сроком до двух лет. По результатам научно-педагогической деятельности работников кафедры ВАК присваивает учёное звание профессора и доцента<sup>30</sup>.

Важной ступенью карьеры преподавателя является зачисление в резерв на должность заведующего кафедрой. Следующая ступень карьеры сотрудника кафедры – должность заведующего кафедрой, продолжительность которой 5-10 лет. Эту должность, как правило, занимает хорошо подготовленный преподаватель, имеющий ученую степень доктора наук. Следующим этапом в продвижении по карьерной лестнице является должность декана, длительность которой составляет около 5 лет.

Одной из главных руководящих должностей является должность проректора – 5 лет. Наивысшая управленческая должность ректор – со сроком от 5 лет, но не более 10.

Следовательно, обще суммарная продолжительность карьерного пути, начиная с должности ассистента и заканчивая должностью ректора, составит, в среднем, около 25 лет, с учетом возможного совмещения должностей. Должность президента вуза – завершающее звено в карьере ректора (рис.1.1)<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup>Могилевкин Е. А., Богдан Н.Н. Ступени динамичной карьеры // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – №11. – С. 47.

<sup>31</sup> Ректоры России: система и механизмы управления профессиональной карьерой: Монография / Под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2009. – 252 с. – С. 75 - 80.

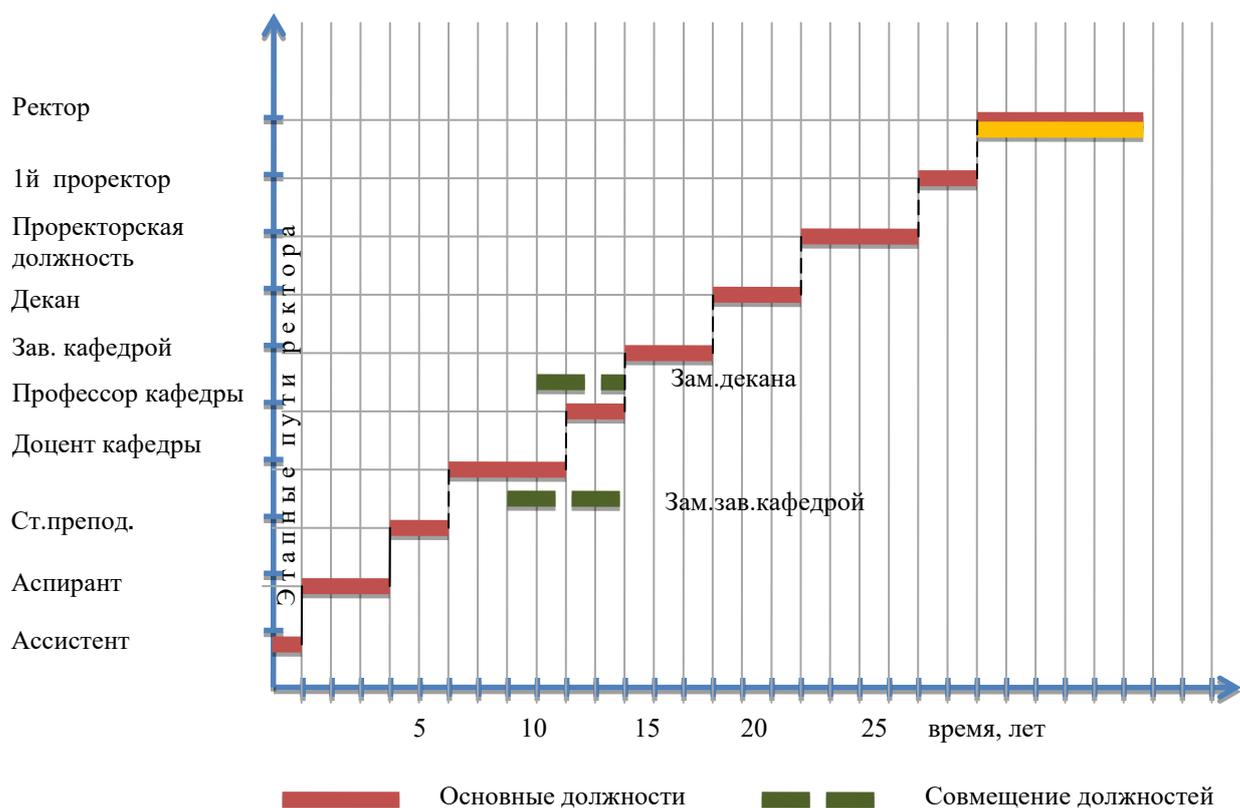


Рис. 1.1. Примерная модель развития карьеры ректоров

Специфика управленческой карьеры преподавателей вуза обусловлена принятыми в науке и высшей школе механизмами профессионализации. Здесь сложилась достаточно жесткая система внутривузовской дифференциации по степени профессионального мастерства – квалификационная дифференциация, продвижение по ступеням которой предполагает обычно путь в несколько десятилетий, что делает управленческую карьеру преподавателя вуза практически недоступной для молодых специалистов. Квалификация вузовского работника характеризует уровень овладения им профессией.

Руководитель в современном вузе последовательно занимает три основные позиции – позиции руководителя (управленца), ученого и педагога (преподавателя).

Как управленец (специалист по управлению образованием, администратор, организатор) он обязан иметь хорошие организационные способности и специальные управленческие навыки. Однако хороший и

энергичный профессор не обязательно станет столь же хорошим управленцем. Он может утратить лучшие качества преподавателя и исследователя, но так и не сумеет эффективно организовать работу вуза.

Как ученый (исследователь) он обязан иметь реальные научные заслуги, быть крупным и признанным специалистом в определенной области научного знания, а возможно, и основателем собственной научной школы.

Как педагог (преподаватель) управленец в вузе должен обладать в полной мере искусством преподавания, педагогическим тактом и чутьем, способностью воздействовать на аудиторию<sup>32</sup>.

Современный преуспевающий руководитель совмещает в себе все три позиции – «руководитель», «педагог» и «ученый», ведь именно таким представляется идеальный руководитель большинству студентов и молодых преподавателей.

Каждый из перечисленных этапов позволяет приобретать необходимые навыки, управленческий опыт, повышать уровень профессионального мастерства и т.д.

Таким образом, выделяют четыре вида деятельности преподавателя в образовательной организации: управленческую, учебно-педагогическую, методическую и научно-исследовательскую работу. Объединив эти виды работ, мы выделили управленческую и научно-педагогическую карьеру педагога. Управленческая карьера - это продвижение преподавателя по должностным ступеням в организационной иерархии, а научно-педагогическая карьера – это движение педагога внутри профессии, становление его как профессионала. Для успешного развития карьеры преподавателя именно гармоничное сочетание этих видов деятельности позволит преподавателю обеспечить успех собственного карьерного движения.

---

<sup>32</sup> Смирнов Е.А. Современный руководитель: стратегии жизни и деятельности: учебное пособие. – М.: Издательство МГУ, 2003. – 270 с. – С.15 - 17.

## 1.2. Профессиональная самореализация педагога как процесс его карьерного роста

Личностная самореализация человека во многом определяется успешностью профессиональной самореализации. Авторы О.О. Богатырева и Т.Д. Марцинковская рассматривают профессиональную и личностную самореализацию, указывая на их тесную взаимосвязь. Исследователи отмечают, что направленность на предметную, деловую сферу является важным показателем гармоничного сочетания карьерного роста, который отождествляется с профессиональной самореализацией, и обретения человеком смысла жизни<sup>33</sup>.

Вопросами профессиональной самореализации педагога занимались не многие авторы (И.В. Золотухина, А.М. Кириченко, А.А. Мишин, С.А. Мулькова, М.И. Ситникова, В.Б. Чупина и другие), в то время, как саморазвитию и самореализации личности школьников, студентов, специалистов в различных областях деятельности, таких, как бизнес и других, посвящено немало исследований. Вероятно, поэтому до сих пор нет точного определения термина «профессиональная самореализация педагога».

Главным фактором формирования и развития самореализующейся личности является современная система образования. Существующее сегодня российское образование претерпевает существенные изменения. Все происходящие реформы главным образом ложатся на плечи педагога, выступающего основным транслятором профессиональных знаний и опыта молодому поколению. Поэтому к личности современного педагога предъявляется все больше требований<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Богатырева, О.О., Марцинковская, Т.Д. Профессиональная самореализация в пространстве личностного развития . – URL: <http://www.psystudy.ru/index.php/num/2009n1-3/53bogatyreva3.htm> (дата обращения 17.12.2016)

<sup>34</sup> Дульзон А.А. Повышение результативности труда персонала вуза / А.А. Дульзон // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 2. – С. 27-33.

Профессиональная самореализация педагога отличается от самореализации другого профессионала специфическими видами деятельности, которую выполняет педагог (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Виды профессиональной деятельности педагога

Вид деятельности	Содержание
1	2
Образовательная	Деятельность по реализации образовательных программ. Проведение лекционной и других видов работ с целью образования и воспитания (учеников, студентов).
Воспитательная	Деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.
Методическая	Разработка учебных программ, подготовка методической копилки, составление и оформление методических рекомендаций для других педагогов, ведение другой методической документации.
Организаторская	Деятельность по обеспечению условий протекания педагогического процесса. Организация аудиторной и самостоятельной учебной деятельности обучающихся, организация своего рабочего времени и др.
Рефлексивно - творческая	Самооценка (оценивание себя со стороны других, оценка результатов своей педагогической деятельности), педагогическое планирование и проектирование, понимание чувств и мыслей других людей, взгляд на событие или явление со стороны другого человека; творческое отношение к педагогической деятельности, креативность.
Коммуникативная	Взаимодействие с обучающимися, их родителями, коллегами по работе, научным сообществом, руководством.
Научно-исследовательская	Осуществление научно-педагогического исследования, внедрение результатов исследования в педагогическую науку и практику, управление научно-исследовательской деятельностью обучающихся, участие в научных мероприятиях и др.
Инновационная	Участие в инновационных проектах, разработка новых методик в области преподаваемых дисциплин, поиск новых, более эффективных способов и приемов преподавания и др.

Данные виды деятельности требуют немалых затрат сил и энергии. Это связано, прежде всего, с необходимостью одновременного использования целого ряда соответствующих знаний и умений педагога в условиях сложного и динамичного образовательного процесса, эффективность которого целиком и полностью зависит от педагогической компетентности и профессионализма.

Анализ имеющейся литературы по проблеме самореализации дает основания полагать, что именно процесс самореализации способствует саморазвитию личности педагога в любых условиях, предоставляет ему возможность обретения истинного смысла педагогической деятельности, решает проблемы адаптации, профессиональной гибкости, профессионализма, идентичности и самосовершенствования личности<sup>35</sup>.

Особую важность имеет проблема профессиональной самореализации начинающих педагогов. Начиная педагогическую деятельность, включаясь в новые условия своей деятельности, неизбежно проходит длительный процесс первичной адаптации. При этом он переживает не только профессиональные и дидактические трудности, но и социально-психологические. Это связано с недостаточностью педагогического опыта и методической подготовки, страхом перед аудиторией, коммуникативными трудностями, отсутствием достаточного уровня знаний в предметной области, неумением правильно оформлять и вести документацию. Педагогический процесс является одним из самых сложных по своей специфике и включает в себя следующие структурные составляющие: лекционная, внеаудиторная работа, лабораторные практикумы, самостоятельная работа, производственные и другие виды практик, методическая работа, научно-исследовательская деятельность и др. Перечисленные виды деятельности в свою очередь имеют свои подструктурные элементы. Таким образом, начинающий педагог, выступая организатором учебной деятельности, вынужден длительное время включаться в специфику такой разнонаправленной работы и в довольно короткий срок научиться сочетать несколько видов деятельности: педагогическую, методическую, воспитательную, научную и другие<sup>36</sup>.

Профессионализм не просто приходит с опытом, он зависит еще и от много другого: мотивации педагога, содержания работы, интереса к делу,

---

<sup>35</sup> Ефимов В.С. Будущее высшего образования в России: экспертное видение / В.С. Ефимов, А.В. Лаптева // Университетское управление: теория и практика. – 2011. – № 4. – С. 52-64.

<sup>36</sup> Научно-исследовательская деятельность как условие совершенствования профессиональной самореализации педагога/ Свидерская С.П. / диссертация на соискание учёной степени кандидата педагогических наук. Калининград 2016.

личных способностей. Целенаправленное, правильно организованное обучение играет в становлении профессионала немалую роль.

Профессиональная самореализация тесно связана с понятием карьерный рост. Удовлетворить потребность педагога в профессиональной самореализации и одновременно решить эти вопросы в интересах самого образовательного учреждения позволяет планирование карьеры<sup>37</sup>.

Составляющие карьеры:

*1. Личностная составляющая:*

- мотивация самого работника на карьеру, стремление к самореализации через повышение квалификации, которая выражается в желании продвинуться по службе и повысить свое материальное благосостояние;

- наличие у педагога личностных качеств (способности к достижению в избранной области профессиональной деятельности, уровень притязаний, самооценка, лояльность к собственному месту работы);

- социальное признание педагога со стороны профессионального окружения: одобрение как стремления к продвижению, так и используемых для этого средств и методов, высокая оценка престижности и социальной значимости, избранных работником целей профессионального роста.

*2. Ценностная составляющая:*

- общепринятые социальные ценности: человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, а также определенные ценностные нормы поведения в организации;

- ценность или престижность для человека самой карьеры;

- ценность организации, в которой педагог трудится.

*3. Производственная составляющая:*

- цели и задачи, которые в перспективе будет решать образовательное учреждение;

---

<sup>37</sup> Жерештнева З.М. Социально-педагогические условия карьерного роста преподавателя системы повышения квалификации // Теория и практика общественного развития. - 2013. - №2. - С.110-113

- планируемые изменения, в том числе новые образовательные технологии, направления в деятельности;

- предполагаемое расширение или уменьшение размеров организации;

- требования к качеству работы педагога и руководителей учреждения в дальнейшем<sup>38</sup>.

Наиболее общими условиями эффективной профессиональной самореализации личности выступают:

- материальные – материально-техническое обеспечение труда, информационная база, методическое обеспечение деятельности, интерьер и т.п.;

- финансовые – вознаграждения за труд, включая заработную плату, премии, возможности дополнительного заработка и пр.;

- социально-организационные – социальный статус профессии; возможности профессионального роста, карьеры и пр.

Факторами успешной профессиональной самореализации являются: соответствие личностных качеств, характера особенностям (содержанию, целям, ценностям и т.д.) профессии; адекватная самооценка; мотивация достижения успеха<sup>39</sup>.

Таким образом, понимание профессиональной самореализации педагога заключается в следующем: это процесс выявления, осмысления и осуществления педагогом своих потенциальных позитивных профессиональных возможностей, включающий в себя: внутреннюю мотивацию педагогической деятельности; целенаправленность профессиональной деятельности педагога; целенаправленность процессов саморазвития, самосовершенствования, самообразования и самовоспитания педагога; педагогическую рефлекссию, анализ и оценку педагогом результатов собственной деятельности; планирование дальнейшего процесса

---

<sup>38</sup>Планирование карьеры педагога как условие его профессиональной самореализации / Савельева Ю.А. – URL: <http://festival.1september.ru/articles/537751/>( дата обращения 24.11.2016)

<sup>39</sup> Манжос Л.В., Хазова С.А., Хатит Ф.Р. Особенности профессиональной самореализации педагогов в современных условиях // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология.- 2015. - №3 (162). - с.83-89.

самореализации на основе полученных результатов, корректировки целей, задач и способов планируемых действий.

### **1.3. Методические подходы к исследованию системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций**

В рамках магистерской работы было проведено углубленное исследование формирования и продвижения преподавателей в рамках научно-педагогической и управленческой карьеры.

Предметом исследования является система управления научно-педагогической и управленческой карьерой преподавателей образовательных организаций.

Объектом исследования являются преподаватели высших учебных заведений города Пензы, Самары, Волгограда, Хабаровска, Санкт-Петербурга и др.

Исследование проходило в несколько этапов:

На *первом этапе* проводился анализ литературы по теме исследования, изучение и осмысление методических и теоретических основ исследования, определение предмета, объекта, цели, задач, ключевых позиций исследования, практической значимости и базы исследования. Осуществлялась разработка плана сбора информации.

*Следующий этап* включал в себя сбор статистической информации, анкетирование преподавателей, вошедших в выборочную совокупность.

На *третьем этапе* проводился анализ полученной информации, построение рядов динамики в виде таблиц, графиков, рисунков и обоснование их в форме выводов и заключений.

На *четвертом этапе* – заключительном, полученные данные были проанализированы и были сделаны выводы и подведены итоги исследования, разработаны методические рекомендации по направлениям исследования.

Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью специально разработанной анкеты для преподавателей высших учебных заведений.

По стоящей проблеме был выбран метод социологического исследования, основанный на анкетировании. Искусство использования этого метода состоит в том, чтобы знать, о чем именно спрашивать, как спрашивать, какие задавать вопросы и, наконец, как убедиться в том, что можно верить полученным ответам.<sup>40</sup>

Опрос по анкете предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, ясное указание способов ответа, причем они регистрируются опрашиваемым либо наедине с самим собой (заочный опрос), либо в присутствии анкетера (прямой опрос).

Анкетные опросы классифицируют, прежде всего, по содержанию и конструкции задаваемых вопросов. При анкетировании использовались вопросы:

- открытые и закрытые;
- прямые и косвенные.

Открытым вопрос называется, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист. Одним из вариантов закрытых вопросов является вариант, в котором перечень возможных ответов исчерпывается альтернативой "да - нет", при использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия.

Прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: "что вы думаете о..." или "ваше мнение по поводу..." и т.д. косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: "некоторые специалисты полагают, что... а как вы думаете?" при проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов, следует давать необходимые

---

<sup>40</sup> Ядов В. А. Социологические исследования: методология, программа, методы, Самара: Изд-во «Самарск. университет», 2010 – 487с.

инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера.

Анкета заполняется опрашиваемым самостоятельно, поэтому ее конструкция и все комментарии должны быть предельно ясны для респондента.

В большинстве случаев подчеркиваются гарантии анонимности анкетирования: «Это исследование проводится исключительно в научных целях, и собранные данные будут использованы в обобщенном виде».

Анкетные опросы дают массовую представительную картину. Использование опросных методов – важный канал изучения общественного мнения разных слоев населения нашей многонациональной страны, а без изучения общественного мнения немислимо регулирование социальных процессов.<sup>41</sup>

Использовались следующие *принципы построения анкеты*:

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;
- неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;
- одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;
- смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема (доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»);
- распределение вопросов по степени трудности.

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Анкета состоит из 32 вопросов по проблеме исследования и «паспортички» (приложение 1). Вопросы «паспортички» очерчивают как бы

---

<sup>41</sup> Ядов В. А. Социологические исследования: методология, программа, методы, Самара: Изд-во «Самарск. университет», 2010 – 487с.

портрет респондентов и включают в себя сведения о возрасте, семейном положении, среднем стаже научно-педагогической и управленческой деятельности опрошенных.

Вопросы в анкете сформулированы таким образом, чтобы комплексно осветить исследуемую проблему. Разработанная анкета для преподавателей включает в себя следующие блоки:

1. Мониторинг практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы;
2. Анализ управленческой карьеры преподавателя вуза;
3. Исследование личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой.

Для получения статистических данных по системе высшего образования России был проведен анализ статистических сборников Государственного комитета РФ по статистике.

Высшее образование в России представлено широкой сетью государственных и негосударственных учебных заведений. По сравнению с 2010/11 учебным годом (1080 учебных заведений) сеть государственных вузов ежегодно понижалась и составила к началу 2015/16 учебного года 896 учреждений, в том числе 530 государственных и 366 негосударственных вузов<sup>42</sup>.

Как видно из таблицы 1.2 наблюдается тенденция снижения численности преподавателей по всем должностям. Численность профессорско-преподавательского персонала уменьшилась на 16,7 тыс.чел. Это связано с государственной программой реорганизации высшего образования, посредством объединения вузов в форме слияния или присоединения. Программа предусматривает выявление неэффективных вузов, которые присоединяются к передовым вузам или расформировываются. В результате реорганизации за два года количество вузов и филиалов в России сократилось с

---

<sup>42</sup> Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2016. – с.207.

2486 до 1450<sup>43</sup>, что повлекло за собой и сокращение научно-педагогических и управленческих кадров вузов.

Таблица 1.2

Численность профессорско-преподавательского персонала в государственных и муниципальных высших учебных заведениях России, тыс.чел.

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
1	2	3	4	5	6	7
Численность профессорско-преподавательского персонала – всего в том числе имеют:	324,8	319,0	312,8	288,2	271,5	255,8
<i>ученую степень</i>						
доктора наук	40,2	41,1	41,0	39,7	39,4	38,4
кандидата наук	169,2	168,5	167,8	157,8	152,8	145,5
<i>ученое звание</i>						
профессора	32,6	32,8	32,3	29,9	29,2	27,5
доцента	106,7	107,3	106,6	100,0	97,4	92,2

В связи со снижением количества высших учебных заведений количество управленческих кадров вузов также сокращается. Анализ данных государственной статистики показывает, что удельный вес деканов и заведующих кафедр государственных вузов в общей численности профессорско-преподавательского состава с 2010 по 2015 гг. снизился с 9,51 до 9,1%. В частности, это связано с уменьшением числа вузов. Тем самым соединялась и сокращались многие кафедры, а с ними и число заведующих кафедр. Так число заведующих снизилось с 25,4 до 20,4 тысяч человек.

В связи с изменениями в реформе образования количество руководящих кадров вузов также уменьшается (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Распределение численности профессорско-преподавательского персонала государственных и муниципальных образовательных организаций высшего образования по должностям (тысяч человек)

<sup>43</sup> Коммерсант.ru . – URL: <http://www.kommersant.ru/Doc/3100258> (дата обращения 12.03.2017)

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
1	2	3	4	5	6
Профессорско-преподавательский персонал – всего	324,8	319,0	312,8	288,2	271,5
в том числе по должностям:					
деканы факультетов	5,5	5,2	4,9	4,6	4,3
заведующие кафедрами	25,4	24,8	24,1	22,3	20,4
профессора	36,2	36,9	37,9	36,2	35,4
доценты	137,5	138,6	139,1	132,0	129,1
старшие преподаватели	69,6	66,8	63,6	56,2	50,5
преподаватели, ассистенты	50,7	46,6	43,2	37,0	31,9
<b>Женщины</b>					
Профессорско-преподавательский персонал – всего	182,4	179,3	176,5	163,6	154,6
в том числе по должностям:					
деканы факультетов	2,1	2,0	2,0	1,8	1,8
заведующие кафедрами	9,8	9,6	9,4	9,0	8,5
профессора	10,5	11,1	11,7	11,5	11,4
доценты	76,2	78,0	79,6	76,8	75,7
старшие преподаватели	49,2	47,3	44,9	39,7	35,6
преподаватели, ассистенты	34,5	31,3	28,9	24,8	21,5
<b>Мужчины</b>					
Профессорско-преподавательский персонал – всего	142,5	139,7	136,3	124,6	117,0
в том числе по должностям:					
деканы факультетов	3,4	3,2	2,9	2,8	2,5
заведующие кафедрами	15,7	15,2	14,7	13,2	11,8
профессора	25,6	25,9	26,2	24,7	24,0
доценты	61,2	60,6	59,4	55,2	53,4
старшие преподаватели	20,4	19,5	18,7	16,5	14,9
преподаватели, ассистенты	16,2	15,3	14,3	12,2	10,4

Особенности состава управленческих кадров по половому признаку прослеживаются по данным таблицы 1.3.

Женщины занимают большую долю в профессорско-преподавательском персонале, чем мужчины, как в 2014 году, так и в 2015 году – 63 %<sup>44</sup>.

Если обратиться к статистике последних лет, то можно увидеть также спад численности работников высших учебных заведений. Так идет сокращение по всем управленческим должностям организаций, в связи с последней реформой образования. Реформа образования в России длится далеко не первый год. И если в начале 2000-х гг. речь шла, в первую очередь, о

<sup>44</sup> Труд и занятость в России. 2015: Стат.сб./Росстат – М., 2015. – с.147.

присоединении России к Болонскому процессу и переходе на двухуровневую систему организации высшего профессионального образования, то в последнее время стержнем государственной политики в сфере образования становится сокращение количества высших учебных заведений и профессорско-преподавательского состава вузов.

Если присоединение к Болонскому процессу российское руководство объясняло необходимостью полноценной интеграции страны в мировое образовательное пространство, то последние изменения в сфере образования труднообъяснимы с рациональной точки зрения.

По заверениям экс - министра образования и науки Дмитрия Ливанова, сокращения затронут, прежде всего, коммерческие вузы, многие из которых никогда не отличались высоким уровнем подготовки специалистов. Объясняя потребность в сокращении вузов, представители власти опираются на следующие тезисы<sup>45</sup>:

– большинство негосударственных вузов предоставляет некачественные образовательные услуги, что делает дипломы выпускников этих вузов неконкурентоспособными на рынке труда, особенно на мировом рынке труда;

– существует очевидный перекос отечественной образовательной системы в сторону преобладания высшего образования над средним профессиональным образованием. Это создает определенные проблемы в сфере комплектования квалифицированных рабочих кадров, дезориентирует молодежь при выборе профессии, способствует безработице выпускников вузов, поскольку экономика страны не обладает достаточным количеством рабочих мест для трудоустройства всех выпускников вузов по специальности;

– государство тратит чрезмерно большие денежные средства на содержание учреждений высшего профессионального образования, что непозволительно в современных условиях и наносит серьезный ущерб бюджету страны.

---

<sup>45</sup> Зачем сокращают количество вузов? – URL: <http://voprosik.net/zachem-sokrashhayut-kolichestvo-vuzov> /(дата обращения: 14.03.2017)

При этом, реформа высшего образования затрагивает не только коммерческие вузы, но и государственные образовательные учреждения. В них происходят сокращения сотрудников, которые руководство объясняет стремлением к повышению качества образования. Мол, остаются «лучшие из лучших», ведь профессорско-преподавательские должности комплектуются на основе конкурса, наиболее подходящими для их замещения кандидатами. Изменяются и принципы управления высшими учебными заведениями – руководящие должности отдаются не столько выдающимся ученым и преподавателям, сколько профессиональным управленцам, которые, в соответствии с государственной стратегией реформирования образования, должны приспособить образовательные учреждения к требованиям рынка.

Российские вузы реагируют на новую стратегию государства в сфере образования сокращением профессорско-преподавательского состава (таблица 1.4). Достигается эта цель, в том числе, и посредством выдвижения высоких и, по большому счету, бессмысленных требований к работникам высшей школы.

Еще один тренд современных вузов – сокращение профессоров, то есть наиболее квалифицированной части преподавательского состава, поскольку профессорам надо много платить и проще взять на место одного профессора доцента с кандидатской степенью, платить ему намного меньше, одновременно обеспечив колоссальную загруженность. Так число профессоров упала с 28,1% до 11,7% (табл. 1.4).

Персонал государственных и муниципальных образовательных организаций  
высшего образования<sup>46</sup>

	2013/14				2015/16			
	Женщины	Мужчины	Распределение по полу, %		Женщины	Мужчины	Распределение по полу, %	
			женщины	мужчины			женщины	мужчины
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Численность работников всего								
тыс. человек	480,4	284,2			424,4	251,8		
процентов	100	100	63	37	100	100	63	37
<i>в том числе:</i>								
руководящий персонал	2,6	4,0	52	48	2,7	3,9	53	47
<i>из них:</i>								
ректоры	1,3	6,0	13	87	0,0	0,2	16	84
проректоры, директора филиалов	15,9	29,5	31	69	0,3	0,3	63	37
профессорско-преподавательский состав	35,0	45,0	57	43	34,5	43,5	57	43
<i>в том числе:</i>								
деканы факультетов	1,3	2,2	40	60	0,4	0,9	42	58
заведующие кафедрами	6,2	11,2	41	59	1,9	4,3	43	57
профессора	7,2	20,9	32	68	2,7	9,0	33	67
доценты	46,7	43,5	58	42	17,3	20,1	59	41
старшие преподаватели	24,1	12,9	71	29	7,7	5,4	70	30
преподаватели, ассистенты	14,8	9,3	67	33	4,5	3,8	67	33

Генеральная совокупность исследования по Пензенской области представлена 1925 (примерно 1% от количества преподавателей по России) преподавателями государственных, муниципальных вузов Пензенской области на начало 2015/16 учебного года (таблица 1.5).

<sup>46</sup> Женщины и мужчины России. Росстат. – URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b16\\_50/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_50/Main.htm) (дата обращения: 12.03.2017)

Численность профессорско-преподавательского персонала высших учебных заведений Пензенской области<sup>47</sup>

Годы	Численность профессорско-преподавательского персонала (штатный персонал) – всего	В том числе имеют:			
		Ученую степень:		Ученое звание:	
		Доктора наук	Кандидата наук	Профессора	Доцента
1	2	3	4	5	6
2011/12	2592	273	1438	243	1000
2012/13	2405	284	1377	244	972
2013/14	2243	273	1326	249	926
2014/15	2121	290	1311	255	907
2015/2016	1925	275	1214	224	848

По данным таблицы видно снижение численности преподавателей как и по всей России за последние 4 года. Так число ППП снизилось по сравнению с 2011 годом на 607 человек.

На основе информации, полученной при обработке анкет, были составлены сводные таблицы и выполнен анализ научно-педагогической и управленческой карьеры преподавателей университетов России.

Выборочная совокупность характеризуется рядом показателей: пол, возраст, общий трудовой стаж, стаж научно-педагогической работы, наличие ученой степени и ученого звания, должность в управленческом составе и профессорско-преподавательском составе вузов.

Опрошенные преподаватели представляют 11 российских вузов (табл. 1.6), в том числе 68,3% - преподаватели пензенских вузов.

В исследовании приняли участие 9,8% профессоров, 78% доцентов, 7,3% старших преподавателей, 1,2 % преподавателей и 3,7% ассистентов (рис. 1.2).

<sup>47</sup>Статистический ежегодник. Пензенская область. 2016. – URL: [http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/pnz/resources/d02b6c004e4cb307ab25bf2a1eb3f7f6/Ежегодник\\_2015\\_официальный.pdf](http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/pnz/resources/d02b6c004e4cb307ab25bf2a1eb3f7f6/Ежегодник_2015_официальный.pdf) (дата обращения 13.03.2017)

Высшие учебные заведения, преподаватели которых  
приняли участие в мониторинге

№п/п	ВУЗ	Количество респондентов	
		Чел.	%
1	2	3	4
1	Волгоградский государственный технический университет	33	13,4
2	Волгоградский государственный социально-педагогический университет"	9	3,7
3	Дальневосточный государственный университет путей сообщения	9	3,7
4	Северо-Кавказский федеральный университет	3	1,2
5	Хабаровский государственный университет экономики и права	6	2,4
6	Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I	6	2,4
7	Архитектурно-строительный институт Самарского государственного технического университета	12	4,9
8	Финансовый университет при Правительстве РФ, Пензенский филиал	3	1,2
9	Пензенский государственный технологический университет	54	22,0
10	Пензенский государственный университет	36	14,6
11	Пензенский государственный университет архитектуры и строительства	75	30,5
	Итого	246	100,0

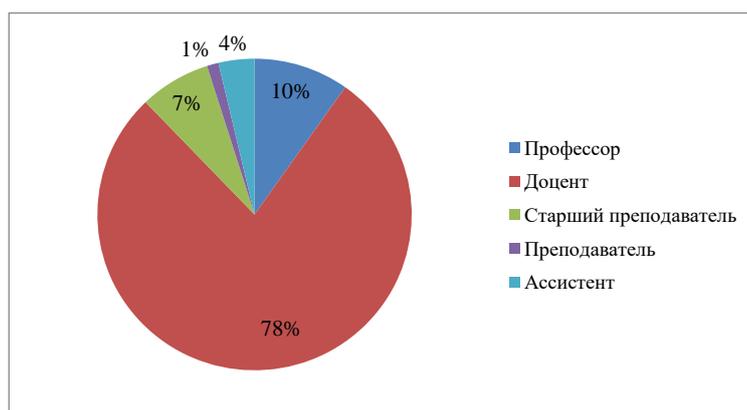


Рис. 1.2. Должность преподавателей в профессорско-преподавательском составе вуза

Из 246 опрошенных преподавателей 80 человек (32,5%) занимают различные управленческие должности в вузах. 20% - заведующие кафедрами, 6,3% - деканы, 8,7% - начальники управлений или отделов. Многие преподаватели занимают должности заместителя руководителя. Так, 26,3% - заместители заведующего кафедрой, 20% - заместители декана, 11,3% - заместители начальников отделов и управлений (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Должность преподавателей в управленческом составе вуза

Должность преподавателя в управленческом составе		Количество респондентов	
		человек	%
1.	заместитель заведующего кафедрой;	21	26,3
2.	заведующего кафедрой;	16	20
3.	заместитель декана;	16	20
4.	декан;	5	6,3
5.	зам. начальника управления;	5	6,3
6.	зам. начальника отдела;	4	5,0
7.	начальник управления/отдела	7	8,7
8.	руководитель магистерской программы	2	2,5
9.	проректор	2	2,5
10.	помощник по науке	1	1,3
11.	начальник пункта выдачи СИЗ	1	1,3
Всего		80	100

Из числа опрошенных ученую степень имеют 219 человек (79,3% - кандидаты наук, 9,8% - доктора наук) (табл. 1.8), а ученое звание 159 преподавателей (56,1% - доценты, 8,5% - профессора) (табл. 1.9).

Таблица 1.8

Ученая степень респондентов

Ученая степень респондентов		Количество респондентов	
		Чел.	%
1.	Нет ученой степени	27	11
2.	Кандидат наук	195	79,3
3.	Доктор наук	24	9,8
Всего		246	100

Средний общий трудовой стаж респондентов составил 18,1 года (табл. 1.10). Более 10 лет имеют трудовой стаж 81,6% опрошенных.

Таблица 1.9

## Ученое звание респондентов

Ученое звание респондентов		Количество респондентов	
		человек	%
1.	Нет ученого звания	87	35,4
2.	Доцент	138	56,1
3.	Профессор	21	8,5
Всего		246	100

Таблица 1.10

## Общий трудовой стаж респондентов

Общий трудовой стаж респондентов		Количество респондентов	
		Чел.	%
а) до 3-х лет;		3	1,2
б) 3-5 лет;		12	4,9
в) 6-10 лет;		30	12,2
г) 11-15 лет		66	26,8
д) 16-20 лет;		51	20,7
е) 21-25 лет;		36	14,6
ж) 26-30 лет;		18	7,3
з) 31 год и более		30	12,2
Всего		246	100
Средний трудовой стаж, лет		18,1	

Стаж научно-педагогической работы 30,5% респондентов составляет 11-15 лет, 22 % имеют стаж научно-педагогической работы 16-20 лет, 17,1% опрошенных – 6-10 лет. Средний научно-педагогический стаж составляет 16,2 лет (табл. 1.11). 75,8% имеют научно-педагогический стаж более 10 лет.

Таблица 1.11

## Стаж научно-педагогической работы респондентов

Стаж научно-педагогической работы преподавателей		Количество респондентов	
		Чел.	%
а) до 3-х лет;		9	3,7
б) 3-5 лет;		9	3,7
в) 6-10 лет;		42	17,1
г) 11-15 лет		75	30,5
д) 16-20 лет;		54	22
е) 21-25 лет;		24	9,8
ж) 26-30 лет;		9	3,7
з) 31 год и более		24	9,8
Всего		246	100
Средний научно-педагогический стаж, лет		16,2	

Средний стаж управленческой работы составляет 13,4 года, в том числе 56,1% занимают управленческие должности менее 10 лет (табл. 1.12).

Таблица 1.12

#### Стаж управленческой работы преподавателей

Стаж управленческой работы преподавателей	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) менее 10 лет;	42	56,1
б) 11-20 лет;	21	25,6
в) 21-25 лет;	7	8,5
г) более 25 лет	10	12,2
Всего	80	100
Средний стаж управленческой работы, лет	13,4	

Среди опрошенных преподавателей 74,4% женщины, 25,6% мужчины (табл. 1.13). Средний возраст опрошенных респондентов составляет 40,4 года (табл. 1.14).

Таблица 1.13

#### Пол респондентов

Пол респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) мужской;	63	25,6
б) женский	183	74,4
Всего	246	100

Таблица 1.14

#### Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) 22-25 лет	12	4,9
б) 26-30 лет	9	3,7
в) 31-35 лет	60	24,4
г) 36-40 лет	72	29,3
д) 41-45 лет	39	15,9
е) 46-50 лет	9	3,7
ж) 51-55 лет	15	6,1
з) 56-60 лет	24	9,8
и) 61-65 лет	3	1,2
к) 66-70 лет	3	1,2
л) более 70 лет	0	0
Всего	246	100
Средний возраст, лет	40,4	

При оценке социально-экономической оценке предложенных мероприятий для определения весовых коэффициентов значимости показателей внутривузовской системы развития карьеры преподавателей вуза была создана группа экспертов в состав которой входило: 2 проректора, 5 деканов и 13 заведующих кафедрами.

Был разработан опросный лист, в котором эксперты присвоили каждому показателю весовой коэффициент от 0 до 100% (приложение 3).

Таким образом, результаты теоретического обзора и разработки методических подходов к исследования карьеры преподавателей образовательных организаций высшего образования позволяют сделать следующие выводы:

1) Существует четыре вида деятельности преподавателя в образовательной организации: управленческая, учебно-педагогическая, методическая и научно-исследовательская работа. Объединив эти виды работ, мы выделили управленческую и научно-педагогическую карьеру педагога. Управленческая карьера - это продвижение преподавателя по должностным ступеням в организационной иерархии, а научно-педагогическая карьера – это движение педагога внутри профессии, становление его как профессионала.

2) Понимание профессиональной самореализации педагога заключается в следующем: это процесс выявления, осмысления и осуществления педагогом своих потенциальных позитивных профессиональных возможностей, включающий в себя: внутреннюю мотивацию педагогической деятельности; целенаправленность профессиональной деятельности педагога; целенаправленность процессов саморазвития, самосовершенствования, самообразования и самовоспитания педагога; педагогическую рефлексию, анализ и оценку педагогом результатов собственной деятельности; планирование дальнейшего процесса самореализации на основе полученных результатов, корректировки целей, задач и способов планируемых действий.

3) В рамках магистерской работы было проведено углубленное исследование формирования и продвижения преподавателей в рамках научно-

педагогической и управленческой карьеры. В анкетировании приняли участие 246 преподавателей 11 российских вузов. Среди опрошенных 74,4% женщины, 25,6% мужчины. Ученую степень имеют 219 человек, а ученое звание 159 преподавателей. Средний научно-педагогический стаж составляет 16,2 лет; средний стаж управленческой работы составляет 13,4 года; средний возраст опрошенных респондентов составляет 40,4 года.

## 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

### 2.1. Мониторинг практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы

В результате мониторинга практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы было установлено, что основным мотивом выбора научно-педагогической деятельности является желание заниматься научной работой (так отметили 54,9% респондентов). Кроме этого, среди мотивов были отмечены возможность заниматься престижной работой (19,5%), забота о воспитании будущего поколения страны (22%), желание заниматься преподаванием (18,3%) (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Мотивы выбора научно-педагогической деятельности

Мотивы выбора научно-педагогической деятельности	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) желание заниматься научной работой;	135	54,9	30	47,6	105	57,4
б) возможность заниматься престижной работой;	48	19,5	14	22,2	33	18,0
в) забота о воспитании будущего поколения страны	54	22	12	19,1	42	23,0
г) желание заниматься преподаванием	45	18,3	18	28,6	27	14,7
д) спонтанно получилось	6	2,4	5	7,9	1	0,5
е) передать опыт и знания	3	1,2	1	1,6	2	1,0

При выявлении гендерных особенностей мотивов выбора научно-педагогической деятельности установлено, что для женщин-преподавателей наиболее важными мотивами являются желание заниматься научной работой и забота о воспитании будущего поколения, для мужчин после желания заниматься научной работой на втором месте стоит желание заниматься

преподаванием. Для 7,9% мужчин выбор преподавательской деятельности был спонтанным (рис. 2.1).

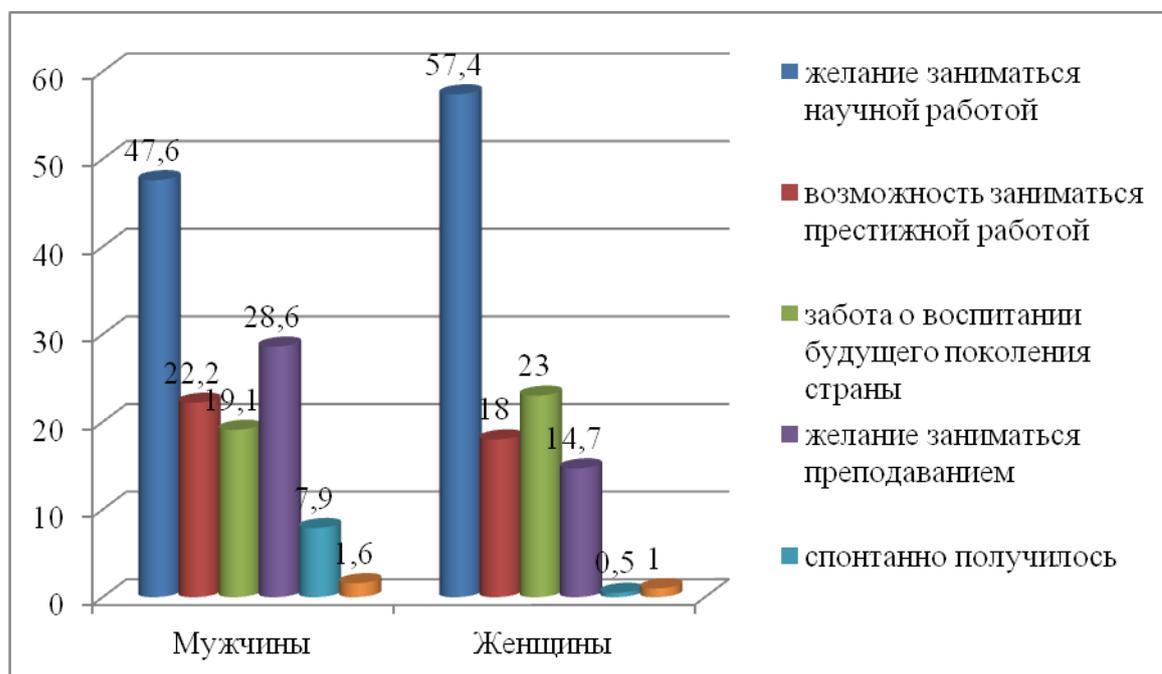


Рис. 2.1. Мотивы выбора научно-педагогической деятельности в зависимости от пола респондентов

При изучении мотивов, побуждающих преподавателей заниматься научной деятельностью, было выявлено, что основным является собственный интерес преподавателей к конкретным вопросам и темам (80,5%). 12,2% отметили участие с коллегами в совместных проектах и должностные обязанности. Мотив «заставляет администрация кафедры /факультета/ подразделения» указали 18,3% респондентов (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Мотивы, побуждающие преподавателей заниматься научной деятельностью

Мотивы, побуждающие преподавателей заниматься научной деятельностью	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) собственный интерес к конкретным вопросам, темам	198	80,5	54	85,7	144	78,7
б) коллеги предлагают участие в совместных проектах, помогаю им	30	12,2	3	4,8	27	14,8
в) заставляет администрация кафедры /факультета/ подразделения	45	18,3	18	28,6	27	14,8
г) это входит в мои должностные обязанности (например, зам. декана по науке)	30	12,2	12	19,1	18	9,8

Что касается факторов, влияющие на преподавателя в начале его карьеры, то самым важным фактором оказалось наличие сплоченного педагогического коллектива (54,9%), что оказывает существенное влияние на деятельность каждого члена этого коллектива. Если в коллективе имеют место конфликты, то с большим трудом будут разрешаться вопросы результативной организации образовательного процесса и научной деятельности. Под сплочённостью предлагаем понимать единство ориентаций, целей и мотивов в процессе совместной деятельности преподавателей. Среди других факторов, способствующих закреплению преподавателей в вузе способствовали, отмечены фактор свободного времени (26,8% преподавателей), взаимоотношения со студентами (17,1%) и менее авторитарный стиль руководства в высшей школе (14,6%) (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Факторы, влияющие на преподавателя в начале его карьеры

Факторы, влияющие на преподавателя в начале его карьеры	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) сплоченный педагогический коллектив;	135	54,9
б) стиль руководства в высшей школе (менее авторитарный);	36	14,6
в) фактор свободного времени у преподавателя;	66	26,8
г) взаимоотношения со студентами.	42	17,1
Всего	246	100

Повышение квалификации преподавателей вузов является одной из разновидностей дополнительного последиplomного профессионального образования. Согласно Федеральному закону № 273-ФЗ с 1 сентября 2013 года педагогические работники получают право на получение дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года (п. 2 ч. 5 ст. 47). Кроме того, работодатель (вуз) раз в пять лет обязан бесплатно предоставить преподавателю возможность пройти курсы повышения квалификации. Государство гарантирует создание необходимых условий для повышения квалификации не реже чем один раз в пять лет научно-педагогических

работников государственных высших учебных заведений и научно-педагогических работников государственных научных учреждений (организаций), действующих в системе высшего и послевузовского профессионального образования. Соответствующие гарантии для научно-педагогических работников образовательных организаций, действующих в системе высшего и послевузовского профессионального образования, могут устанавливаться органами местного самоуправления городских округов, муниципальных районов.

Повышение квалификации научно-педагогических работников может осуществляться также по договорам, заключенным физическими и (или) юридическими лицами с высшими учебными заведениями, за счет средств физических и (или) юридических лиц. Работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Кроме так называемых «Школ педагогического мастерства» и различных других программ повышения квалификации для преподавателей, регулярно проводимых в крупных вузах, существуют и иные многочисленные варианты, предлагаемые государственными вузами и негосударственными образовательными учреждениями<sup>48</sup>.

В результате анализа данных о формах повышения квалификации преподавателей было выявлено, что 70,7% преподавателей в последний раз повышали свою квалификацию на курсах повышения квалификации (табл. 2.4). 20,7% в качестве формы повышения квалификации отметили участие в научной работе вуза, по 7,3% респондентов стажировались в вузах России или в вузах зарубежья, 4,9% прошли стажировку на предприятиях.

При изучении методов мотивации научно-педагогической деятельности преподавателям было предложено проранжировать их по степени эффективности. 1 ранг был присвоен экономическим методам, то есть их

---

<sup>48</sup> Портал аспирантов и докторантов. - URL: <http://phdru.com/courses/prepod/> (дата обращения 20.03.2017)

отметили как самые действенные и эффективные. 2 ранг получили административные методы, к которым можно отнести издание приказов и распоряжений объявление выговоров и благодарностей, аттестация педагогов, разумное распределение учебной нагрузки и т.п. 3 ранг – социально-психологические методы, а именно обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации, аттестация на более высокую квалификационную категорию (рис. 2.2).

Таблица 2.4

Формы повышения квалификации преподавателей вузов

Формы повышения квалификации преподавателей вузов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) участие в научной работе вуза;	51	20,7
б) курсы повышения квалификации;	174	70,7
в) стажировка в других вузах России;	18	7,3
г) стажировка в вузах зарубежья;	18	7,3
д) стажировка на производстве;	12	4,9
е) переподготовка	7	2,8
ж) ни разу не занимался повышением квалификации	9	3,7
з) свой вариант (вебинары российских вузов, защита диссертации, обучение в магистратуре	5	2,0



Рис. 2.2. Методы мотивации научно-педагогической деятельности преподавателей

Респондентам был задан вопрос о наличии в вузе системы управления научно-педагогической карьерой преподавателей. 26,8% ответили, что в вузе существует такая система. Однако 43,2% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос, 29,3% преподавателей отметили, что в образовательной организации, где они работают, нет внутривузовской системы управления карьерой (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Наличие в ВУЗе системы управления научно-педагогической карьерой преподавателей

Наличие в ВУЗе системы управления научно-педагогической карьерой преподавателей	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	66	27,2
б) нет	72	29,6
в) затрудняюсь ответить	105	43,2
Всего	246	100

При опросе преподавателей о наличие в вузе организационных документов, регламентирующих их деятельность, установлено, что в большинстве вузов в письменном виде разработаны и действуют следующие документы:

- положение о рейтинговой оценке деятельности ППС – 92,7% респондентов.

- положение о материальном стимулировании – 86,6%;

- общая стратегия развития (программу стратегического развития) – 74,4;

- миссия, так считают 53,7% респондентов;

Затруднились в ответах респонденты по поводу корпоративного кодекса и кадровой стратегии вуза (табл. 2.6).

Отдельный вопрос в анкете касался реализации элементов стратегии управления профессорско-преподавательским персоналом в вузе. Оценка была проведена по четырех балльной шкале. Оценка проявления элементов стратегии управления профессорско-преподавательским персоналом в вузах

показала, что в большинстве вузов, по мнению респондентов, действует рейтинговая система оценки деятельности преподавателей, ведется оценка результативности деятельности преподавателей, используется система стимулирования труда преподавателей (табл. 2.7). Наименьшую оценку получили такие элементы, как автоматизация рабочих мест преподавателей, наличие программ развития персонала.

Таблица 2.6

Наличие в вузе организационных документов,  
регламентирующих деятельность преподавателей

Наличие в вузе организационных документов, регламентирующих его деятельность	Да, в письменном виде		Да, но не в письменном виде		Нет		Затрудняюсь ответить	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Положение о рейтинговой оценке деятельности ППС	228	92,7	6	2,4	0	0	12	4,9
Положение о материальном стимулировании	214	86,6	3	1,2	0	0	30	12,2
Общую стратегию развития (программу стратегического развития)	183	74,4	15	6,1	6	2,4	42	17,1
Миссию	132	53,7	12	4,9	6	2,4	96	39
Корпоративный кодекс	72	29,3	18	7,3	30	12,2	126	51,2
Кадровую стратегию	63	25,6	27	11	21	8,5	135	54,9

Анализ частоты использования в вузе методов развития профессорско-преподавательского персонала показал, что наиболее часто используют такие методы, как привлечение преподавателей к решению кафедральных задач, обучение в аспирантуре, реализация программ повышения квалификации, участие в командной работе. Слабо развиты в вузах такие методы как система кадрового резерва для замещения управленческих должностей, развитие навыков активного владения иностранным языком, психологические тренинги (табл. 2.8).

Таблица 2.7

Реализация элементов стратегии управления  
профессорско-преподавательским персоналом в вузе

Реализация элементов стратегии управления профессорско-преподавательским персоналом в вузе	Степень реализации элемента стратегии										Оценка реализации
	не реализуется		частично		реализуется полностью		планируется к реализации		затрудняюсь ответить		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Рейтинговая система	0	0	69	28	162	65,9	3	1,2	9	3,7	3,5
Оценка результативности труда	9	3,7	105	42,7	111	45,1	3	1,2	18	7,3	3,2
Система стимулирования труда	15	6,1	111	45,1	99	40,2	3	1,2	18	7,3	3,1
Планирование численности ППС	3	1,2	66	26,8	102	41,5	12	4,9	60	24,4	2,8
Система академических надбавок	30	12,2	81	32,9	69	28	0	0	63	25,6	2,4
Наем работников из внешних источников	36	14,6	78	31,7	63	25,6	6	2,4	63	25,6	2,3
Создание комфортной рабочей среды	51	20,7	126	51,2	30	12,2	3	1,2	36	14,6	2,2
Адаптация молодых преподавателей	48	19,5	108	43,9	24	9,8	3	1,2	63	25,6	2,0
Автоматизация рабочих мест преподавателей	69	28	102	41,5	24	9,8	6	2,4	45	18,3	1,9
Программы развития персонала	42	17,1	72	29,3	33	13,4	6	2,4	93	37,8	1,8
Специальные целевые программы развития ППС или отдельных категорий ППС	33	13,4	72	29,3	24	9,8	24	9,8	93	37,8	1,8
Программы развития академической мобильности	54	22	57	23,2	21	8,5	21	8,5	93	37,8	1,6

Частота использования в вузе методов развития профессорско-  
преподавательского персонала, %

Частота использования в ВУЗе методов развития профессорско-преподавательского персонала	Очень часто	Часто	Время от времени	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить	Оценка частоты
Привлечение к решению кафедральных задач	35,4	35,4	17,1	2,4	1,2	8,5	3,8
Обучение в аспирантуре	32,9	29,3	13,4	14,6	1,2	8,5	3,6
Программы повышения квалификации	24,4	30,5	22	13,4	0	9,8	3,5
Участие в командной работе	15,4	34,1	24,4	15,9	1,2	11	3,3
Обучение в магистратуре	25,6	28	14,6	13,4	3,7	14,6	3,3
Методологические и методические семинары	18,3	26,8	30,5	12,2	3,7	8,5	3,2
Стимулирование творческой инициативы, организация внутривузовских конкурсов	9,8	23,2	25,6	31,7	4,9	4,9	2,9
Обучение в докторантуре	14,6	19,5	19,5	24,4	4,9	17,1	2,8
Специальные задания / проекты / лаборатории	6,1	17,1	20,7	25,6	6,1	23,2	2,4
Развитие навыков академического письма и подготовки заявок на получение грантов	6,1	20,7	26,8	13,4	18,3	14,6	2,4
Стажировки	1,2	17,1	24,4	36,6	12,2	8,5	2,3
Дистанционное обучение	11	14,6	18,3	13,4	23,2	20,7	2,2
Наставничество	1,2	17,1	20,7	25,6	15,9	19,5	2,1
Системы кадрового резерва для замещения управленческих должностей	3,7	9,8	17,1	18,3	12,2	36,6	1,8
Развитие навыков активного владения иностранным языком	6,1	11	19,5	12,2	34,1	17,1	1,7
Психологические тренинги	1,2	4,9	11	13,4	43,9	24,4	1,1

В целом, следует отметить следующие положительные моменты, выявленные в практике управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы:

– главными мотивами выбора научно-педагогической деятельности преподаватели выделяют желание заниматься научной работой (54,9%) и желание заниматься преподаванием (45%), так как их можно отнести к основным целям преподавательской деятельности: разработка научных проектов и преподавание;

– 70,7% преподавателей в последний раз повышали свою квалификацию на курсах повышения квалификации;

– в большинстве вузов, действует рейтинговая система оценки деятельности преподавателей, ведется оценка результативности деятельности преподавателей, используется система стимулирования труда преподавателей.

Среди негативных моментов следует отметить:

– в большинстве вузов респонденты не отмечали существование внутривузовской системы развития карьеры преподавателей (29,3%), либо затруднились в существовании системы управления (43,2%).

– среди элементов стратегии управления профессорско-преподавательским персоналом в вузе наименьшую оценку получили такие элементы, как автоматизация рабочих мест преподавателей, наличие программ развития персонала.

– слабо развиты в вузах такие методы развития профессорско-преподавательского персонала как система кадрового резерва для замещения управленческих должностей, развитие навыков активного владения иностранным языком, психологические тренинги.

## **2.2. Анализ практики формирования и развития управленческой карьеры преподавателей вузов**

Все более очевидной становится необходимость профессионального управления организациями во всех сферах, в том числе, в образовании. В свою очередь, это предполагает соответствие руководящих кадров вузов профессиональным требованиям управленческой среды вузов.

Как было отмечено при анализе выборочной совокупности, 80 человек (32,5%) из всех 246 опрошенных (человек) преподавателей занимают различные управленческие должности в вузах (см. п. 1.3).

50% опрошенных отметили возможность совмещать преподавательскую деятельность с управленческой должностью (к этому ответу больше склоняются 61,9% мужчин и 45,9% женщин). 45,1% опрошенных отметили возможность совмещать преподавательскую и управленческую деятельность

только, если она не мешает основной преподавательской работе (с этим мнением больше согласно женщин – 50,8%) (рис. 2.3).

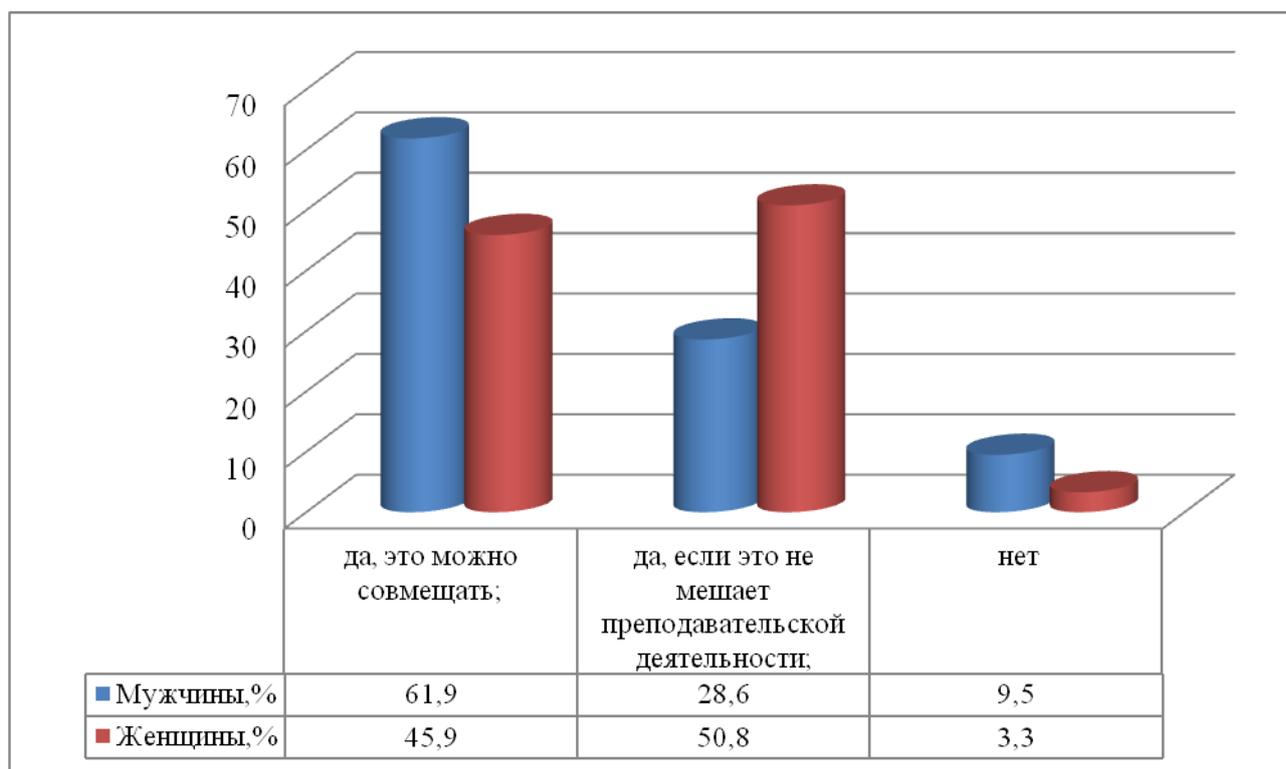


Рис. 2.3. Мнение респондентов о возможности занятия преподавателями управленческой должности в зависимости от пола респондентов

Респонденты проранжировали мотивы совмещения преподавательской и управленческой деятельности следующим образом (табл. 2.9). Важно отметить, что женщины и мужчины на первое место определили соответствие должности уровню квалификации и возможность применять и расширять знания. Далее мнения расходятся. 3 ранг мужчины отдали самостоятельности в принятии управленческих решений, а женщины соответствию работы представлениям о должностных обязанностях управленца. В свою очередь этот мотив у мужчин занимает 4 ранг. Самый низкий ранг получили мотивы: отношения с руководством вуза и забота о людях.

Мотивы преподавателей при совмещении преподавательской и  
управленческой деятельности

Мотивы преподавателей при совмещении преподавательской и управленческой деятельности	Ранг	Мужчины	Женщины
Соответствие должности уровню квалификации	1	1	1
Возможность применять и расширять знания	2	2	2
Самостоятельность в принятии управленческих решений	3	3	6
Удовлетворенность служебным ростом	4	6	4
Отношения с коллегами и подчиненными	5	5	5
Соответствие работы представлениям о должностных обязанностях управленца	6	4	3
Отношения с высшим руководством вуза	7	8	7
Забота о людях	8	7	8

Респондентам был задан вопрос: «Какие группы качеств руководителя в вузе имеют наиболее приоритетное значение?» и предложено проранжировать эти качества по степени важности. В результате 1 ранг получила профессиональная компетентность, 2 ранг - организаторские качества, 3 ранг - деловые качества, 4 ранг - нравственные качества, 5 ранг – работоспособность, 6 ранг - политические качества.

Ильковская И. М. предлагает рассматривать профессиональную компетентность в сфере образования как «качество действий руководителя, обеспечивающих своевременное и оптимальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач; видение проблем и их преодоление; нахождение нестандартных решений задач; гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять ими; владение современными технологиями управления качеством образования, коллективом; владение проектными технологиями; умение видеть, развивать возможности и ресурсы работников»<sup>49</sup>.

Применительно к конкретным управленческим должностям С.Д. Резник и О.А. Сазыкина трактуют профессиональную компетентность по-разному с

<sup>49</sup> Ильковская И. М. Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации: определение и особенности. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kompetentnost-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii-opredelenie-i-osobennosti> (дата обращения: 25.04.2017)

учетом специфики деятельности. По их мнению, к профессиональной компетентности можно отнести наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления высшим учебным заведением, знание работы на должности ректора (первого проректора, проректора, декана, заведующего кафедрой), опыт руководства и участия в научной, педагогической и общественной деятельности<sup>50</sup>.

Так, профессиональная компетентность заведующего кафедрой – это наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления кафедрой высшего учебного заведения, знание работы на должности заведующего кафедрой, опыт руководства и участия в научной, педагогической и общественной деятельности<sup>51</sup>. Она включает пять групп компетенций – управленческую, научную, педагогическую, экономическую и правовую (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Структура профессиональной компетентности заведующего кафедрой  
российского вуза

Состав профессиональных компетенций	Ранги значимости
<b>Управленческие компетенции:</b> наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления вузом, в частности кафедрой, в организации коллективной учебно-воспитательной, методической и научной работы	1
<b>Научные компетенции:</b> наличие знаний в соответствующих сферах науки, способность к организации научных исследований, опыт самостоятельной научно-исследовательской работы, высокая публикационная активность	2
<b>Педагогические компетенции:</b> наличие педагогических знаний и умений, опыт педагогической деятельности, способности применять инновационные образовательные технологии	3
<b>Экономические компетенции:</b> наличие экономических знаний, умение пользоваться экономическими методами руководства, способность и опыт зарабатывания средств в вузовских условиях	4
<b>Правовые компетенции:</b> знание хозяйственного, трудового и др. видов права, нормативно-правовых основ функционирования и развития системы образования, умение использовать эти знания	5

<sup>50</sup> Управленческий потенциал высших учебных заведений России: оценка, опыт, перспективы. Монография. Резник С.Д., Сазыкина О.А., Фомин Г.Б. / Под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2014.

<sup>51</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А. Моделирование компетенций заведующих кафедрами российских вузов // Russian Journal of Management. – 2015. № 3(2). – С. 140-149. DOI: 10.12737/11864.

Важным вопросом для современного вуза является наличие системы формирования и работы с резервом на выдвижение на управленческие должности. К сожалению, только 30,5 % опрошенных отметили, что в вузе существует система зачисления сотрудников в резерв на выдвижение (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение

Наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	75	30,5
б) нет	171	69,5
Всего	246	100

Формируя резерв кадров, планируя и организуя работу с ним, высшее учебное заведение обеспечивает себя квалифицированными управленцами. При этом не требуется привлекать со стороны дорогостоящих специалистов, кроме того, не требуется длительного процесса адаптации их на новой управленческой должности. Существование резерва необходимо для надежного функционирования и развития высшего учебного заведения.

22% преподавателей отметили, что при отборе кандидатов в резерв учитывают рекомендации руководителя подразделения. Большинство респондентов (58,5%) отметили, что при отборе резервистов учитываются определенные критерии (возраст, ученая степень, опыт работы и др.). Небольшой процент респондентов (19,5%) ответили, что в резерв может быть зачислен любой сотрудник (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Критерии подбора кандидатов в резерв на выдвижение

Осуществление подбора кандидатов в резерв	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) в качестве кандидата может выступить любой сотрудник подразделения	48	19,5
б) по рекомендации руководителя подразделения	54	22
в) по определенным критериям	144	58,5
Всего	246	100

Среди респондентов 13,4% зачислены в резерв, но только 4,9% официально.

Только 6,1% опрошенных отметили, что в их учебном заведении осуществляется работа по обучению сотрудников, зачисленных в резерв на замещение управленческих должностей. Однако в 93,9% вузах она совсем не ведётся, хотя на современном этапе реализации кадровой политики и организации кадровой работы в высших учебных заведениях особое значение приобретает опирающаяся на современную научную основу деятельность по формированию резерва кадров, планомерная и кропотливая работа с ним.

Что касается вопроса о проведении аттестации управленческого персонала, то оказалось, что в большинстве вузов она проводится (31,7%), чаще перед избранием на должность (45,1%). А 23,2% преподавателей ответили, что в их вузе не проводится аттестация управленческого персонала (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Частота проведения аттестации управленческого персонала

Частота проведения аттестации управленческого персонала	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да;	78	31,7
б) ежегодно;	0	0
в) нет;	57	23,2
г) перед переизбранием на должность.	111	45,1
Всего	246	100

Таким образом, из общего числа опрошенных только 32,5% преподавателей занимаются управленческой деятельностью – 7,3% мужчин и 25,2% женщин.

Результаты мониторинга практики формирования и развития управленческой карьеры преподавателей вузов выявили следующие аспекты, требующие особого внимания со стороны руководства вузов:

1) Большинство преподавателей отметили возможность совмещать преподавательскую и управленческую деятельность, если она не мешает основной преподавательской работе (95,1%);

2) во многих вузах отсутствует система зачисления сотрудников в резерв на выдвижение: 30,5 % опрошенных отметили, что в вузе существует такая система;

3) Только 6,1 % отметили, что в образовательных организациях ведется работа по обучению сотрудников, зачисленных в резерв на замещение управленческих должностей. Это свидетельствует о том, что сегодня в структуре многих высших учебных заведений не в полной мере отражено место управленческого резерва, часто он вообще не используется, иногда лишь формально, в то время, как работа с резервом руководящих кадров обеспечивает совершенствование и развитие управленческого потенциала, становление руководителей современного типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях.

### **2.3. Исследование личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой**

Перед каждым человеком стоит выбор карьеры. Кто-то решает не «покорять» карьерную лестницу и работает в свое удовольствие, другие же любыми способами стараются продвинуться в должности. Для этого нужно планировать свою деятельность, в таком случае собственная карьера станет управляемой.

В процессе выявления приоритетности различных видов деятельности в вузе ранжирование выглядит следующим образом (табл. 2.14). Преподаватели и женщины, и мужчины отдали первые по важности ранги преподаванию, научной работе и практической деятельности по профессии.

Одним из важных аспектов управления своей карьерой является наличие у преподавателя плана развития научно-педагогической и управленческой карьеры.

## Приоритетность различных видов деятельности преподавателя высшей школы

Ранг	Мужчины	Женщины
1	Преподавание	Преподавание
2	Научная работа	Научная работа
3	Практическая деятельность по своей профессии	Практическая деятельность по своей профессии
4	Консультирование (в том числе репетиторство)	Административная работа
5	Административная работа	Воспитательная работа
6	Воспитательная работа	Консультирование (в том числе репетиторство)

Выявлено, что чуть больше половины преподавателей (58,5%) имеют план развития научно-педагогической карьеры, причем остальные 41,5% преподавателей его не имеют, так как считают, что жизнь изменчива и такой план просто трудно составить, в том числе 9,8% опрошенных преподавателей все утраивает (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Наличие у преподавателей личного плана развития своей научно-педагогической карьеры

Если говорить о гендерных особенностях в планировании личного развития научно-педагогической деятельности, то женщины-преподаватели уделяют больше внимания этому моменту в своей деятельности. Среди мужчин-преподавателей только 33,3% планируют свою научно-педагогическую карьеру, а среди женщин-преподавателей таких 67,2% (табл. 2.15). При этом

среди мужчин 28,6% (что почти в девять раз больше, чем среди женщин) респондентов все устраивает в их настоящей работе и им не к чему больше стремиться.

Таблица 2.15

Наличие у преподавателей личного плана развития своей научно-педагогической карьеры

Наличие у преподавателей личного плана развития своей научно-педагогической карьеры	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да, у меня есть такой план	144	58,5	21	33,3	123	67,2
б) разве можно иметь такой план, ведь жизнь так изменчива	78	31,7	24	38,1	54	29,5
в) меня все устраивает, дальше стремиться не к чему	24	9,8	18	28,6	6	3,3
Всего	246	100	63	100	183	100

При анализе данных по вопросу наличия у преподавателей плана развития управленческой карьеры, было выявлено, что только 34,1% опрошенных имеют такой план. У 20,7% респондентов нет интереса к управленческой деятельности или они не имеют понятия, как можно иметь такой план, ведь все так изменчиво (рис. 2.5).

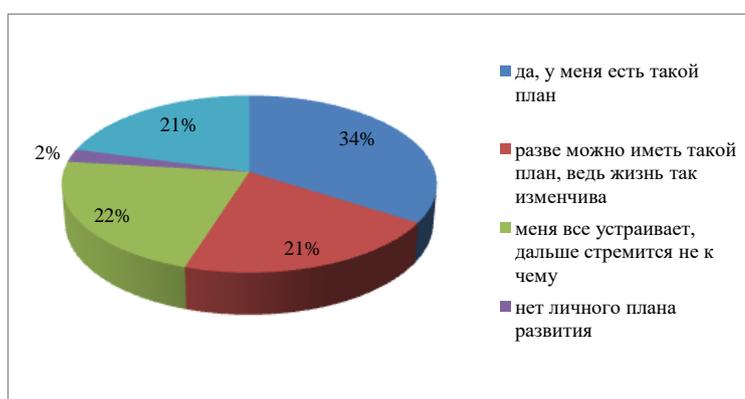


Рис. 2.5. Наличие у преподавателей личного плана развития своей управленческой карьеры

Выявлено, что только 18,3% успевают совмещать управленческую и научно-педагогическую деятельность, не испытывая недостатка времени. 81,7% преподавателей отметили нехватку времени на совмещение управленческой и научно-педагогической деятельности, в том числе 31,7% катастрофические не успевают совмещать управленческую и научно-педагогическую работу (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Наличие времени для совмещения управленческой и научной деятельности

Наличие времени для совмещения управленческой и научной деятельности	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да, вполне, я все успеваю	45	18,3	18	28,6	27	14,8
б) не всегда, часто наваливается много дел, не со всем успеваю справиться	123	50	21	33,3	102	55,7
в) катастрофически не хватает времени	69	28	18	28,6	51	27,9
г) меня уже ничто не спасет, я все равно не успею сделать все свои дела	9	3,7	6	9,5	3	1,6
Всего	246	100	63	100	183	100

Анализ ответов на вопрос о распределении времени преподавателями вузов между различными аспектами своей деятельности показал, что в среднем 54,5% времени преподаватели отдают на свою преподавательскую деятельность. Управленческая работа занимает 36,4% времени, а 36,8% времени остается на самообразование (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Распределение преподавателями своего рабочего времени

Распределение преподавателями своего рабочего времени	Управленческая деятельность		Преподавательская деятельность		Самообразование	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 25%	126	51,2	18	7,3	120	48,8
26-50%	60	24,4	87	35,4	63	25,6
51-75%	42	17,1	102	41,5	48	19,5
76-100%	18	7,3	39	15,9	15	6,1
Всего	246	100	246	100	246	100
Среднее значение	36,4%		54,5%		36,8%	

Нехватка времени обусловлена разрастанием видов трудовой деятельности преподавателя. Так, Шахова Е.Ю. отмечает, что «в последние пятнадцать лет к базовым трудовым функциям преподавателя высшей школы прибавилась ещё одна, довольно объёмная по трудозатратам и по времени. Эта функция связана с работой по составлению документов, сопровождающих образовательный процесс. Переход на новые образовательные стандарты существенно усугубляет этот процесс. Также существует проблема увеличения нормативов учебной нагрузки до 900 часов для практически всех категорий преподавателей. От увеличения нормативов учебной нагрузки не только страдает качество образования, но и у преподавателей просто физически не хватает времени на качественную переработку и обновление курсов, занятие научной работой, повышение квалификации, самообразование и т.д.»<sup>52</sup>.

При изучении планирования работниками вуза своих дел на разные временные промежутки, мы получили следующие данные: на день всегда планирует свои дела почти 70,7% опрошенных преподавателей, на неделю – 58,5%, на месяц – 37,8%, на год – 26,8%. (табл. 2.18).

Таблица 2.18

Осуществление планирования вузовскими руководителями своих дел на день, неделю, год, %

Осуществление планирования вузовскими руководителями своих дел на день, неделю, год	День	Неделя	Месяц	Год
Да, всегда;	70,7	58,5	37,8	26,8
Иногда, когда есть на это время;	8,5	15,9	26,8	17,1
Только тогда, когда слишком много дел и не могу их все запомнить;	11	17,2	23,2	15,9
Нет, никогда.	9,8	8,5	12,2	40,2
Всего	100	100	100	100

При составлении каких-либо планов преподавателей должен ставить перед собой цели, и, как показали результаты исследования, 93,9% респондентов ставят себе цели. Из них 46,3% при постановке целей не

<sup>52</sup> Шахова Е.Ю. Моделирование распределения рабочего времени преподавателей. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-raspredeleniya-rabochego-vremeni-prepodavateley> (Дата обращения 28.04.2017)

ограничивают себя временными рамками по их достижению. И только 6,1% опрошенных считают, что все должно идти своим чередом, и не занимаются постановкой целей (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Постановка преподавателей перспективных целей деятельности и сроков их исполнения

Постановка преподавателей перспективных целей деятельности и сроков их исполнения	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да, безусловно;	117	47,6	27	42,9	90	49,2
б) цели ставлю, но не ограничиваю себя временными рамками;	114	46,3	33	52,4	81	44,3
в) нет, пусть все идет своим чередом;	15	6,1	3	4,7	12	6,5
г) считаю это занятие пустой тратой времени, от меня ничего не зависит.	0	0	0	0	0	0
Всего	246	100	63	100	183	100

Что касается профессиональных планов преподавателей, то оказалось, что 76,8% хотят продолжить работу в вузе, 3,7% совмещать преподавание и бизнес, а 13,4% затрудняются сказать о своих дальнейших планах (рис. 2.6).

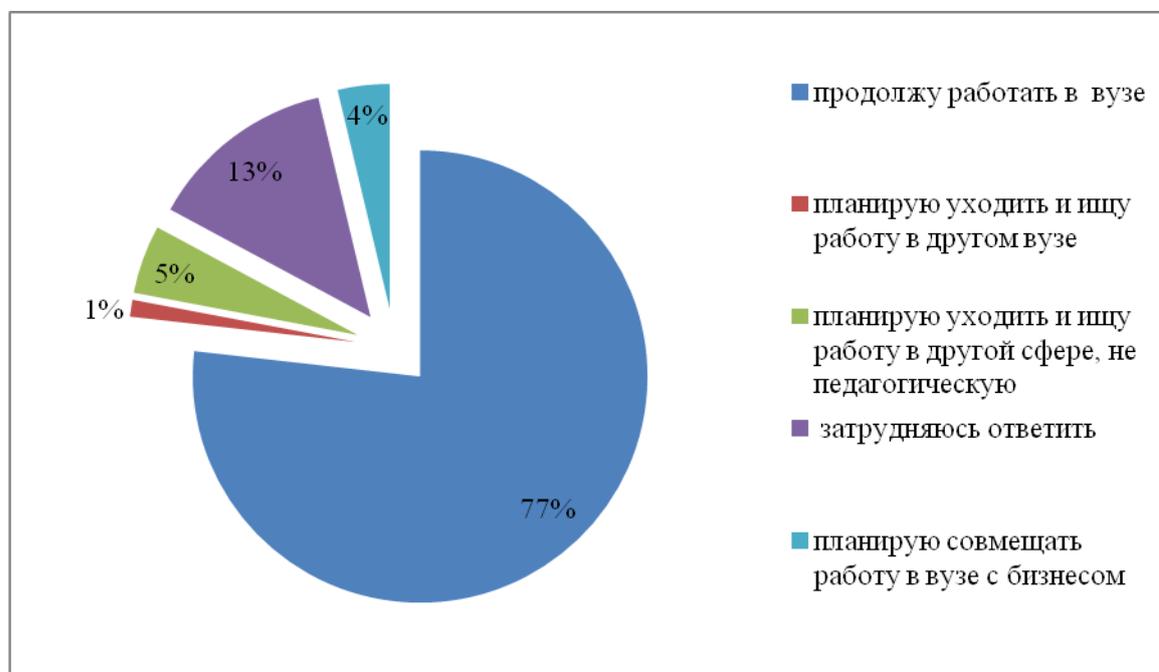


Рис. 2.6. Профессиональные планы опрошенных преподавателей

Многие опрошенные преподаватели (72%) планируют заняться повышением квалификации в организованной форме в ближайшее время. Основными мотивами для повышения квалификации они отмечают потребность в новых знаниях (64,6%), потребность расширить кругозор, повысить образовательный и культурный уровень (51,2%), повышение в должности (11%) и внутреннюю потребность (20,7%) (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Мотивы повышения квалификации преподавателями

Потребность в карьерном росте отметили 48,7% опрошенных преподавателей. 51,3% не нуждаются в карьерном росте, при этом 22% преподавателей даже не задумывались об этом.

Мониторинг мнений респондентов об изменениях в их карьере через 2-3 года выявил следующее (табл. 2.20). Повысить квалификацию без отрыва от работы хотят 30,5% респондентов, занять более высокую преподавательскую должность 29,3% респондентов, получить ученую степень или звание 28%, занять более высокую административную должность 14,6% опрошенных преподавателей.

Таблица 2.20

## Мнение респондентов об изменениях в их карьере через 2-3 года, %

Мнение респондентов об изменениях в их карьере через 2-3 года	Всего	Мужчины	Женщины
а) занять более высокую преподавательскую должность	29,3	14,3	34,4
б) занять более высокую административную должность	14,6	9,5	16,4
в) перейти на работу в более престижное учебное заведение	3,7	4,8	3,3
г) перейти на работу в менее престижное учебное заведение с менее жестким графиком/меньшей нагрузкой	0	0	0
д) перейти на работу, не связанную с преподаванием	11	28,6	4,9
е) перестать работать (выйти на пенсию, заняться домашним хозяйством)	6,1	4,8	6,6
ж) сменить профессию (получить образование по другой специальности)	1,2	0	1,6
з) повысить квалификацию без отрыва от работы	30,5	7,9	32,8
и) получить ученую степень, звание	28,0	23,8	29,5
к) переехать работать в другой город в пределах России	3,7	14,3	0
л) поехать работать за рубеж	2,4	4,8	1,6
м) затрудняюсь ответить	20,7	28,6	18,0

Для изучения привлекательности вузов для профессорско-преподавательского состава респондентам было предложено поставить оценки различным факторам. В результате установлено, что самый высокий балл преподаватели отдали фактору «отношения со студентами», что является одним из важных, поскольку основная деятельность преподавателей вузов – это обучение студентов. Далее по убыванию рангов идут график работы (2 ранг), отношение с администрацией и руководством вуза (3 ранг), условия труда (4 ранг) и т.д. Низкая оценка оказалась у таких факторов как возможность карьерного роста, заработная плата, социальное обеспечение и учебная нагрузка, то есть эти факторы не привлекательны для преподавателей вузов (табл. 2.21).

Факторы привлекательности вуза для профессорско-преподавательского  
персонала

Факторы	Оценка
Отношения со студентами	1
График работы	2
Отношения с администрацией и руководством вуза	3
Условия труда	4
Состояние учебных планов и программ	5
Репутация учебного заведения	6
Научный потенциал коллектива	7
Атмосфера в педагогическом коллективе	8
Удаленность вуза от дома	9
Ресурсная и техническая базы вуза	10
Возможности карьерного роста	11
Заработная плата	12
Социальное обеспечение	13
Учебная нагрузка	14

Таким образом, в ходе исследования личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой были выявлены как положительные, так и негативные моменты.

В качестве положительных аспектов в деятельности преподавателей по управлению своей карьерой следует отметить:

- больше половины преподавателей (58,5%) имеют план развития научно-педагогической карьеры. Женщины-преподаватели уделяют больше внимания планированию в своей деятельности. Среди мужчин-преподавателей только 33,3% планируют свою научно-педагогическую карьеру, а среди женщин-преподавателей таких 67,2%;

- 54,5% времени преподаватели отдают на свою преподавательскую деятельность. Управленческая работа занимает 36,4% времени, а 36,8% времени остается на самообразование;

- преподаватели планируют свой день, неделю, год в зависимости от наличия свободного времени, но большинство делает это постоянно. При составлении каких-либо планов преподавателей должен ставить перед собой

цели, и, как показали результаты исследования, 93,9% респондентов ставят себе цели.

Резервами, которые могут существенно ускорить карьерный путь преподавателя вузов, являются:

- 41,5% преподавателей не имеют личный план развития карьеры, так как считают, что жизнь изменчива и такой план просто трудно составить, в том числе 9,8% опрошенных преподавателей все утраивает;

- потребность в карьерном росте отметили 48,7% опрошенных преподавателей. 51,3% не нуждаются в карьерном росте, при этом 22% преподавателей даже не задумывались об этом;

- остро стоит вопрос о нерациональном использовании преподавателями своего времени: только 18,3% успевают совмещать управленческую и научно-педагогическую деятельность, не испытывая недостатка времени. 81,7% преподавателей отметили нехватку времени на совмещение управленческой и научно-педагогической деятельности, в том числе 31,7% катастрофически не успевают совмещать управленческую и научно-педагогическую работу. Образовательным организациям следует обратить внимание на свой персонал, в плане его возможности карьерного развития, социального обеспечения и учебной нагрузки.

### **3. МОДЕЛИРОВАНИЕ ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

#### **3.1. Модель внутривузовской системы развития карьеры преподавателей образовательных организаций**

Под развитием управленческой карьеры понимается комплекс мероприятий по осуществлению обучения в области менеджмента, то есть организация образовательного процесса, направленного на освоение новых для обучаемых теоретических знаний и практических навыков в области управления высшей школой, методов организации учебной, научной и индивидуальной работы в коллективе, обеспечения качественного выполнения задач и принятия эффективных управленческих решений, а также систематическое их обновление<sup>53</sup>.

Развитие научно-педагогической карьеры преподавателя заключается в том, что с момента принятия преподавателя в вуз и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное вертикальное продвижение работника по системе должностей, а также его профессиональное развитие, т.е. пройти весь карьерный путь, от первой ступени – ассистент – аспирант, до самой важной – заведующий кафедрой<sup>54</sup>. Построение системы развития управленческой и научно-педагогической карьеры в вузе в решающей степени зависит от принятой в вузе структуры, состава его функциональных звеньев и подсистем. Разработанная модель системы развития карьеры преподавателя вуза поможет эффективному управлению карьерой преподавателя в рыночных условиях, которая не может осуществляться, если нет обратных связей как внутри вуза, так и с внешней средой, нет необходимых механизмов для управления и развития карьеры в вузе (рис. 3.1).

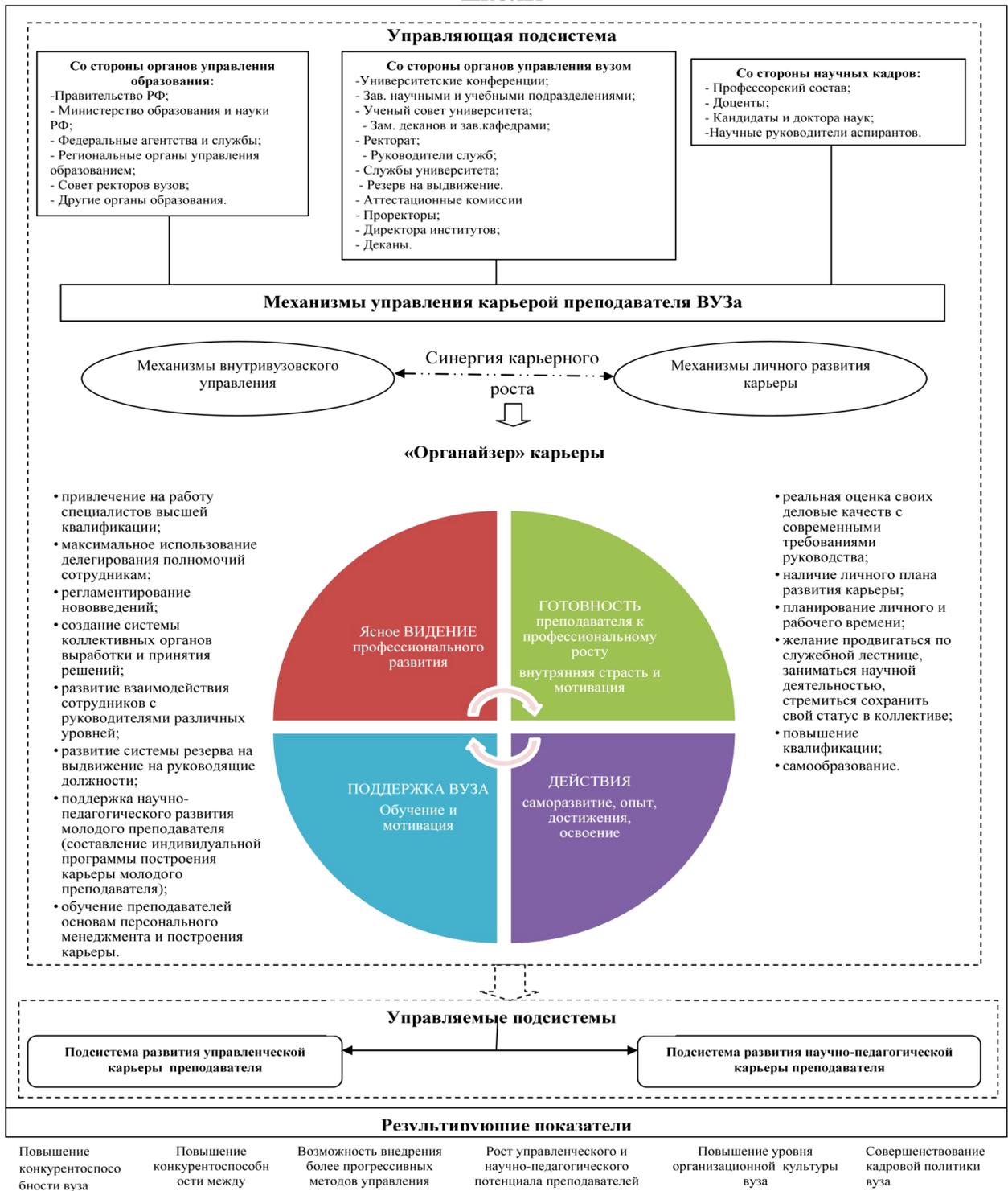
---

<sup>53</sup> Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Формирование резерва на выдвижение. Подготовка руководящих кадров // Управление персоналом. – 2011. – №9. – С. 60 - 62.

<sup>54</sup> Легостаева В.И., Мудрова Е.Б. Привлечение и закрепление в вузе молодых научно-педагогических кадров на основе современных технологий адаптации // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – №2. – С. 33 - 37.

Факторы, влияющие на пространство карьеры преподавателя ВУЗа			
Технологические	Социально-политические	Экономические	Реалии образовательной практики

**ВНУТРИВУЗОВСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАТЕЛЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ**



**Рис.3.1. Модель внутривузовской системы развития карьеры преподавателей образовательных организаций**

Согласно данной модели наиболее характерными внешними факторами, оказывающими влияние на систему управления вузом, являются: технологические факторы; социально-политические; экономические и реалии образовательной практики (рис. 3.2).



Рис.3.2. Факторы, влияющие на пространство карьеры преподавателя ВУЗа

Система управления карьерой преподавателей предполагает взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой.

Управляющая подсистема в данной модели оказывает влияние со стороны:

— органов управления образованием, в которые входят: Правительство РФ; Министерство образования и науки РФ; Федеральные агентства и службы; Региональные органы управления образованием; Совет ректоров вузов региона;

— органов управления вузом, к которым относят: университетскую конференцию, ученый совет университета, ректорат, службы университета, аттестационные комиссии;

— управленческих кадров вуза, к которым относятся: ректор, проректоры, заведующие научными и учебными подразделениями, деканы, заведующие кафедрами, зам. деканов, директора институтов, руководители служб, резерв на выдвижение;

— научных кадров вуза: профессорский состав, доценты, кандидаты и доктора наук, научные руководители аспирантов и др.

В качестве механизмов внутривузовской модели развития карьеры преподавателей в вузе выделяют следующие:

#### 1. Механизмы внутривузовского управления:

— привлечение на работу специалистов высшей квалификации;

— максимальное использование делегирования полномочий сотрудникам;

— регламентирование нововведений;

— создание системы коллективных органов выработки и принятия решений;

— развитие взаимодействия сотрудников с руководителями различных уровней;

— развитие системы резерва на выдвижение на руководящие должности;

— поддержка научно-педагогического развития молодого преподавателя (составление индивидуальной программы построения карьеры молодого преподавателя);

— обучение преподавателей основам персонального менеджмента и построения карьеры.

2. Механизмы личного развития управленческой и научно-педагогической карьеры:

— реальная оценка своих деловых качеств с современными требованиями руководства;

— наличие личного плана развития карьеры;

— планирование личного и рабочего времени;

— желание продвигаться по служебной лестнице, заниматься научной деятельностью, стремиться сохранить свой статус в коллективе;

— повышение квалификации;

— самообразование.

Объектом воздействия в данной модели являются две управляемые подсистемы: подсистема развития управленческой карьеры и подсистема развития научно-педагогической карьеры.

Применение данной модели будет способствовать эффективному развитию управленческой и научно-педагогической карьеры, а также росту эффективности деятельности вуза как социально-экономической системы.

При этом в качестве результирующих показателей можно выделить:

— повышение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг;

— повышение конкурентоспособности между преподавателями;

— возможность внедрения более прогрессивных методов управления;

— рост управленческого и научно-педагогического потенциала преподавателей;

— повышение уровня организационной культуры вуза;

- повышение эффективности подготовки студентов;
- повышение показателей кадровой политики вуза.

Эффективность процесса развития управленческой и научно-педагогической карьеры преподавателя зависит не только от желания, стремлений и потенциала. Определяющее значение имеют условия и факторы, объективные по отношению к персоналу высших учебных заведений. Среди таких факторов можно выделить: результаты аттестации, исполнения должностных обязанностей, итоги стажировки, умение находить общий язык с коллегами и с вышестоящим руководством, рекомендации и мнения вышестоящего начальства, уровень подготовки к управленческой и научно-педагогической работе.

В целом, формирование системы развития управленческой и научно-педагогической карьеры преподавателей в высшем учебном заведении как организационный механизм должен быть направлен на обеспечение высокой эффективности деятельности вуза и повышение конкурентоспособности его сотрудников на рынке образовательных услуг.

### **3.2. Механизмы реализации системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций**

В модели развития карьеры преподавателей выделены механизмы реализации системы, которые функционируют совместно, однородно, то есть действует закон синергии. Механизмы, в свою очередь влияют на «Органайзер карьеры», который является личным инструментом управления карьерой преподавателя. Таким образом, выделены механизмы внутривузовского управления и личного развития карьеры.

Механизмы внутривузовского управления направлены на управление кадровым потенциалом вуза. Опыт ведущих Российских и мировых Университетов показывает, что привлечение и удержание ценных кадров

относится к задачам стратегического уровня и должно находиться в зоне пристального внимания руководства вуза.

Целенаправленная работа в этом направлении позволяет обеспечить академическую привлекательность Университета, достичь статуса научно-образовательного Центра, вносящего существенный вклад в инновационное развитие России, получить признание со стороны мирового научного сообщества, привлечь необходимые инвестиции для дальнейшего развития.

Руководство вуза постоянно сталкивается с потребностью в:

- обеспечении вуза высококвалифицированными профессорско-преподавательскими кадрами, способными на уровне мировых стандартов поддерживать и развивать учебно-педагогический процесс;

- привлечении высокоэффективных менеджеров и управленцев, способных организовать административно-хозяйственную и проектную деятельность вуза, обеспечить достижение целевых показателей, повысить коммерческую эффективность;

- целенаправленном формировании научно-исследовательских коллективов, способных на самоокупаемой основе развивать инновационные и приоритетные научные направления, достигать выдающихся результатов в Российском и мировом научном сообществе;

- удержании в вузе молодых специалистов, обладающих высоким потенциалом в научной и педагогической деятельности;

- росте привлекательности вуза для потенциальных абитуриентов.

Решение по управлению кадровым потенциалом вуза состоит из трех подсистем (рис.3.3).

*Формирование кадрового резерва:*

- Планирование потребностей в кадровом резерве.

- Выявление кандидатов в кадровый резерв.

- Управление целевым развитием кандидатов в кадровый резерв.

- Оценка эффективности кандидатов.

– Обеспечение долгосрочного удержания успешных кандидатов.  
Разработка индивидуальных схем продвижения и мотивации для лучших кандидатов.



Рис.3.3. Функциональная структура управления кадровым потенциалом ВУЗа

*Привлечение внешних талантов:*

- Планирование подбора персонала.
- Привлечение эффективных управленцев с рынка труда России и зарубежья.
- Привлечение выдающихся ученых, преподавателей и специалистов с международного и российского рынка труда.
- Создание и ведение базы внешних кандидатов.
- Проведение рекламных on-line кампаний, которые обеспечивают рост академической привлекательности и известности вуза.
- Проведение on-line конкурсов.
- Привлечение способных школьников, студентов, аспирантов и молодых преподавателей из России и зарубежья.
- Ведение базы по внешним кандидатам по всем категориям кадрового потенциала.

- Управление персоналом:
- Разработка и поддержка реализации программ развития и повышения квалификации всех групп персонала вуза.
- Устанавливание и контролирование целевых показателей деятельности для научно-педагогических работников и административного персонала.
- Разработка и поддержка системы оценки и стимулирования научно-педагогических работников и административного персонала.
- Создание прозрачной системы карьерного продвижения.
- Назначение лучших кадров на приоритетные программы и направления развития вуза.
- Планирование стажировки, совместных программ с другими учебными заведениями.
- Управление программами переподготовки для разных категорий персонала.

Решение разработано на современных WEB-технологиях и предназначено для автоматизации процессов управления кадровым потенциалом организации. Программный комплекс состоит из двух специализированных тесно интегрированных между собой ИТ решений: ETWeb Enterprise (решение по управлению персоналом и формированию кадрового резерва) и MrTed TalentLink (решение по подбору персонала). Программный комплекс может быть интегрирован с существующими кадровыми учетными системами (расчет заработной платы, табельный учет, учет отпусков и больничных и т.п.) и системами по управлению и учету основной деятельности вуза. Формирование аналитики и отчетов рекомендуется вести в информационно-аналитической системе (ИАС), что позволяет достигнуть максимального синергетического эффекта и получить полную, достоверную и актуальную информацию для принятия решений руководством вуза. В результате использования предложенной структуры в вузе руководство обеспечит рост

удовлетворенности от работы своих работников за счет повышения прозрачности карьерных, профессиональных и финансовых перспектив.

Механизмы личного развития преподавателя связаны с планированием его карьеры, личного и рабочего времени. Преподавателям следует пользоваться планом развития личной карьеры или индивидуальным планом развития.

Преподаватель это тот же самый менеджер, ему нужно правильно управлять своим временем. Для рационального планирования своего рабочего и личного времени можно пользоваться еженедельниками. А для начинающих преподавателей, аспирантов следует проводить курс лекций по «Персональному менеджменту» (рис.3.4).



Рис.3.4. Книга «Персональный менеджмент» и примеры еженедельников для преподавателей

При постановке карьерных целей (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные) нужно основываться на принципе SMART (S.M.A.R.T.). Предлагается использовать более лаконичный и укрупненный вариант данного подхода, названного «S.T.A.R.», или «Звездные цели»:

1. Конкретность (Specific) - означает детальное описание мероприятий, которые необходимо осуществить для получения желаемого результата и промежуточных конечных сроков их реализации, избегая при этом использование общих фраз и терминов.

2. Осязаемость (Tangible) - подразумевает фиксирование целей в письменной форме с описанием ситуаций уже реализованных целей. Иными словами, цель реальна, когда выражена в терминах ощущений: что увидит, услышит, почувствует человек в случае реализации поставленной цели. При этом описание ситуаций должно быть в положительной утвердительной форме, а не в отрицательных предложениях; есть «что будет», а не «чего больше не будет».

3. Приемлемость (Acceptable) - означает, что цели должны быть установлены самим человеком, а не кем-то еще из «внешней» среды. После проведения маркетинговой оценки своего потенциала и на опыте реальной жизни индивид лучше других знает свои сильные и слабые стороны и поэтому может принять наиболее эффективное решение для увеличения своих шансов на успех. Кроме того, приемлемость включает в себя целесообразность постановки конкретной профессиональной цели по отношению к другим сферам жизни человека (общественной, личной) и к окружающим его людям и обществу.

На карьеру преподавателей влияют их личные качества и способности. Поэтому важно, чтобы сам преподаватель планировал и управлял своей карьерой. Для этого предлагаются следующие мероприятия:

1. Поступая в аспирантуру и становясь ассистентом кафедры, выпускник высшего учебного заведения должен чётко ставить и формулировать свои цели на конкретные периоды жизни.

2. Преподавателю необходимо уметь реально оценивать и сопоставлять свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним вуз и его работа.

3. Необходимо определить пути и методы достижения целей, проявлять при этом максимум упорства и трудолюбия.

4. Преподаватель должен уметь составлять личный план развития научно-педагогической карьеры.

5. Нужно планировать личное и рабочее время.

6. Преподаватель вуза должен доказывать свою значимость и полезность в иерархической структуре вуза.

7. Необходимо с удовольствием выполнять свою работу, а не принимать как должное.

8. Иметь желание продвигаться по служебной лестнице, заниматься научной деятельностью, стремиться сохранить свой статус в коллективе.

9. Преподаватель должен знать фундаментальные основы, основные достижения, проблемы и тенденции развития собственной предметной области, основы современных подходов к моделированию педагогической деятельности, правовых вопросов функционирования системы образования.

10. Нужно знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе, т.е. преподаватель должен знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данном вузе, а также условия, которые он должен для этого выполнить.

11. Нужно постоянно совершенствоваться, повышать свой уровень знаний, использовать современные научные достижения, в том числе собственные, при изложении учебного материала.

12. Преподаватель должен владеть методами организации самостоятельной и коллективной научно-исследовательской работы, навыками самостоятельной методической проработки предметного материала, методами и приёмами составления различных упражнений, задач, тестов по преподавательскому материалу, методами формирования навыков самостоятельной работы, профессионального творческого мышления и развития творческих способностей у студентов.

13. Стремиться повышать квалификацию не только в стенах вуза, но и на семинарах, ФПК (ИПК), стажировки в вузах России и зарубежья, на производстве, расширяя свой кругозор и повышая образовательный и культурный уровень.

Управление карьерой преподавателей вуза – одна из структурных составляющих планирования карьеры в высшей школе в целом. Как было выявлено в исследовании, руководство и отдел кадров не занимается информированием преподавателей о своей деятельности, в том числе о планировании карьеры преподавателей. Поэтому в вузе необходимо повышать роль и значение отдела кадров в вопросах управления карьерой преподавателя вуза.

Также в вузе необходимо обеспечить более эффективную работу системы подготовки и повышения квалификации преподавательского состава. Для этого нужно:

- пересмотреть нагрузку преподавателей (особенно выпускающих кафедр), чтобы дать людям больше свободного времени для истинно творческой, а не рутинной работы;

- улучшить условия труда, повысить оплату до уровня выше среднего по стране, т. е. обеспечить дополнительное стимулирование научно-педагогической деятельности, чтобы не приходилось преподавателям искать дополнительных заработков за пределами вуза;

- улучшить информационное обеспечение учебно-воспитательного и научного процесса;

- курсы повышения квалификации организовывать внутри вузов с приглашением специалистов, чтобы процесс обучения был организован и доступен;

- предоставить альтернативные варианты выбора форм квалификации и создавать материальные возможности для иногородних и зарубежных стажировок;

- предусмотреть командирование преподавателей на семинары, курсы повышения квалификации в ведущие вузы страны;

- создание региональных центров на базе вузов для повышения квалификации в научно-педагогической деятельности.

### **3.3. Рекомендации преподавателям по эффективному управлению их карьерой**

Современный рынок характеризуется жесткими условиями функционирования, где присутствует напряженная конкурентная борьба между желающими за наиболее «выгодное» рабочее место. В таких условиях достижение карьерных амбиций невозможно без своевременно разработанного стратегического плана, что особо значимо на первоначальном этапе применения своих профессиональных способностей.

Целесообразно применять такие инструменты, которые бы позволили сделать анализ внутреннего потенциала самого работника и внешних характеристик реализации трудовых способностей и четко разработать стратегический план действий по достижению карьерных целей. Это может быть реализовано посредством использования ключевых принципов маркетинга, что позволяет привести к достижению собственных интересов и отчетливо составить план действий по достижению карьерных целей.

Для профессионального роста преподавателям было предложено использовать «Органайзер карьеры», который представляет собой взаимодействие процессов внутреннего и внешнего пространства преподавателя для более эффективного управления их карьерой. За основу был взят цикл Шухарта-Деминга «PDCA» (Plan - Do - Check - Act) - известная модель непрерывного улучшения процессов (рис.3.5). Цикл управления начинается с планирования.

1. Планирование. Оцените свои возможности и спланируйте желаемое изменение.
2. Выполнение. Осуществите запланированные мероприятия и оцените полученное изменение.
3. Проверка. Проанализируйте результаты контроля и сделайте выводы.
4. Действия. Действуйте на основе выводов, сделанных на предыдущем этапе. Если изменение оказалось успешным, используйте полученный опыт для

проведения более значительных изменений. Если нет, еще раз повторите цикл, но по другому плану.

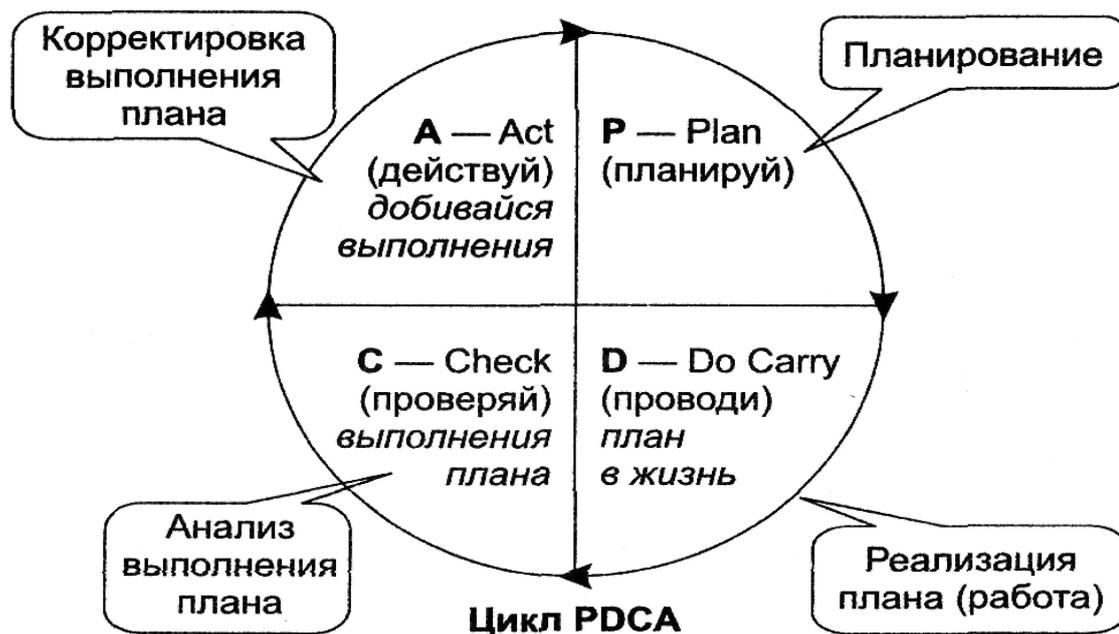


Рис.3.5. Цикл PDCA

Для преподавателей был разработан органайзер, который включает четыре фазы: видение, готовность, действия и поддержка вуза (рис 3.6).



Рис.3.6. Органайзер карьеры преподавателя вуза

1 шаг. Ясное видение профессионального развития, или своей цели. Человек так устроен, что постоянно ставит перед собой цели. Цель становится для него вершиной, на которую непременно следует взобраться, желанным оазисом в пустыне неудач и тяжелого труда, пунктом назначения, достижение которого является своеобразным делом чести. Первое, с чего начинается движение к цели, – это четкая ее формулировка. Недопустимы в психологии успеха пространные выражения: «Хочу быть богатым», «Хочу добиться успеха в карьере», «Хочу быть счастливым, но не знаю, как». Для того чтобы добиться успеха в любом деле, вы должны четко видеть перед собой конечный результат и знать, чего вы хотите. Из этого следует, что человек знает, как добиваться поставленных целей, и, исходя из формулировки, будет выстраивать стратегию.

Если вы уже давно лелеете в душе мечту, но до сих пор не знаете, как добиться своей цели, – распишите ее на бумаге. И тогда смутное внутреннее представление приобретет ясные и осязаемые формы. Фантазию, гуляющую в воображении, вы облачаете в конкретную цель. Запись уже не позволит вам сдаться, этим действием вы избавитесь от сомнений и запустите механизм успеха на полные обороты. Зафиксируйте также преимущества, вытекающие из достижения цели. Они лишь подхлестнут ваше стремление двигаться вперед, воодушевят вас и будут вести за собой.

2 шаг. Готовность преподавателя к профессиональному росту. Здесь главное внутренняя мотивация преподавателя. Внутренняя мотивация связана с содержанием деятельности преподавателя и не зависит от внешних обстоятельств. При этом причиной высоко развитой внутренней мотивации профессорско-преподавательского состава является обогащение содержания профессиональной деятельности и развитие преподавателя как личности. Преподаватель с хорошо развитой внутренней мотивацией способен грамотно использовать свои возможности, материальные ресурсы учебного заведения, результатом чего служит успешность и конкурентоспособность вуза.

Е.Е. Акулиной и Н.Б. Шмелевой (2008) была разработана модель развития мотивационного потенциала профессиональной деятельности

преподавателя в классическом университете. Модель, предложенная авторами, основывается на трех психологических состояниях, в которых пребывают преподаватели<sup>55</sup>:

1) Воспринимаемая значимость работы- т.е. степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное, ценное и стоящее. Такие характеристики работы, как разнообразие, значимость и индивидуальность задач, вызывают у человека ощущение значимости его работы.

2) Ощущаемая ответственность - т.е. та степень, в которой человек чувствует себя ответственным и подотчетным за результаты своего труда. Автономия как одна из характеристик работы пробуждает в человеке ощущение ответственности.

3) Знание результатов - степень, в которой человек знает и понимает, насколько эффективно он выполняет работу на всем ее протяжении. Обратная связь дает знание фактических результатов труда.

Эти психологические состояния развивают внутреннюю мотивацию. Важность психологических состояний определяется тем, что снижение психологической мотивации к труду приводит к резкому уменьшению показателей производительности.

Одним из важных компонентов модели является уровень настоятельности потребностей в росте. Лица с высокой силой потребности индивидуального роста будут с большей вероятностью переживать психологические состояния при соответствующих характеристиках работы и более положительно реагировать на эти состояния, что выразится в более высоких результатах деятельности.

3 шаг. Действия. В этом пункте непременно нужно перейти от слов к действиям. Для этого стоит начать со своего личного плана развития, наметить цели, задачи. По конкретному плану будет легче идти к намеченной цели. Планирование карьеры предполагает работу с собой, самооценку своих

---

<sup>55</sup>Шмелева Н. Б. Акулина Е. Е. Мотивационный потенциал профессиональной деятельности преподавателя в вузе // Вестник Казанского технологического университета. – 2008. - №4. – с. 148-152.

достижений, самоанализ собственной деятельности успехов и неудач, самоорганизацию по выполнению намеченных целей, глубокий самоанализ жизненных целей, и определение того, что действительно хочется.

Планирование карьеры позволяет решать проблему мотивации педагога к профессиональной самореализации, делает процесс повышения собственного уровня прозрачным и привлекательным. Достижение более высокого профессионального уровня повышает авторитет педагога в профессиональной среде, в глазах родителей, формирует положительный имидж успешного профессионала.

Планирование карьеры как самореализация в профессиональной деятельности неразрывно связаны с личностной сферой мотивами и потребностями.

Основными средствами для достижения целей являются способности человека, уровень развития профессиональных компетентностей. Таким образом, на этом этапе необходимо определить какими способностями, вы обладаете, как их развивать.

В экстремальных точках кривой, необходимо проанализировать, какие качества потребовались для достижения крупнейших успехов, каких качеств не доставало, какие неуспешные действия привели к поражению, какие качества позволили пережить эти поражения.

Педагогу, способному быть объективным и критичным не только к своим воспитанникам, но и к себе самому, необходимо осознать свои сильные и слабые стороны, чтобы полностью реализовать свой творческий потенциал.

4 шаг. Поддержка вуза. Без мотивации со стороны вуза, руководству не следует ожидать большого желания усердно работать от преподавателя, как работника организации. Следует морально поддерживать сотрудников, которые стремятся быть лучше, расти в своей профессии. Во многих вузах следует начать проводить тренинги, с целью ознакомить преподавателей с такими понятиями как персональный менеджмент, личный план, планирование, организационное поведение, карьерная лестница преподавателя. Стоит сделать

уклон в сторону молодых преподавателей, которые только начинают свой путь по карьерной лестнице.

При планировании профессиональной карьеры в образовательных организациях, должны учитываться следующие моменты:

- индивидуальные личностные качества (уровень притязаний, ценностные ориентации, общительность, мотивация к успеху, творческие способности). Для этого проводится тестирование и диагностика, по результатам которой составляется индивидуальный психологический портрет педагога. Для развития личностных качеств, сплочения коллектива проводятся тренинги.

- уровень профессиональных навыков, качественное исполнение должностных обязанностей, ответственность, интересы в профессиональной деятельности. При повышении профессиональных знаний умений навыков чаще всего использовать: внутреннее обучение (семинары, консультации, мастер-классы, наставничество, деловые игры), внешнее обучение (курсы повышения квалификации, получение высшего профессионального образования, городские методические объединения, работающие по определенной теме), участие в различных профессиональных конкурсах (на различных уровнях), самообразование.

- кого руководитель учреждения хочет продвинуть по служебной лестнице, включить в кадровый резерв, видит в качестве исследователя, руководителя.

При построении карьеры педагог чаще ставит следующие задачи: добиться более высокого профессионального уровня, обеспечить материальное благополучие, расширить кругозор, поднять авторитет среди коллег, общества, добиться признания и уважения окружающих.

Цели вуза, при этом: выделить компетентных сотрудников, продвинуть молодых, самостоятельных, творческих, инициативных, подготовить работника к занятию более высокого статуса, обеспечить учреждение квалифицированными кадрами и соответственно повысить качество предоставляемых услуг.

#### 4. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ

Расчет социально-экономических результатов реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей высших учебных заведений проводится на основе расчета специально выделенных индикаторов, разделенных на группы: управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы, организация управленческой карьеры преподавателя вуза, личная деятельность преподавателя по управлению своей карьерой.

*Группа 1 «Управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы».*

1. Индикатор «Наличие в вузе системы управления карьерой преподавателей» ( $P_1$ ) вычисляется по формуле:

$$P_1 = \frac{\text{Количество участвующих респондентов}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

2. Индикатор «Наличие в вузе кадровой стратегии» ( $P_2$ ) вычисляется по формуле:

$$P_2 = \frac{\text{Количество вузов, имеющих кадровую стратегию}}{\text{Общее количество вузов}}$$

3. Индикатор «Реализация специальных целевых программ развития ППС» ( $P_3$ ) вычисляется по формуле:

$$P_3 = \frac{\text{Количество респондентов, участвующих в программах развития}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

4. Индикатор «Реализация программы автоматизации рабочих мест» ( $P_4$ )

вычисляется по формуле:

$$P_4 = \frac{\text{Количество преподавателей, участвующих в программе}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

5. Индикатор «Привлечение ППС к решению кафедральных задач» ( $P_5$ )

вычисляется по формуле:

$$P_5 = \frac{\text{Количество привлеченных преподавателей}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

*Группа 2 «Организация управленческой карьеры преподавателя вуза».*

6. Индикатор «Совмещения преподавательской и управленческой деятельности» ( $P_6$ ) вычисляется по формуле:

$$P_6 = \frac{\text{Количество совмещающих респондентов}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

7. Индикатор «Наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение» ( $P_7$ ) вычисляется по формуле:

$$P_7 = \frac{\text{Количество вузов, имеющих резерв}}{\text{Общее количество вузов}}$$

8. Индикатор «Нахождение преподавателя в резерве на выдвижение на управленческую должность» ( $P_8$ ) вычисляется по формуле:

$$P_8 = \frac{\text{Количество зачисленных преподавателей}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

9. Индикатор «Осуществление в вузе работы по обучению сотрудников, зачисленных в резерв» ( $P_9$ ) вычисляется по формуле:

$$P_9 = \frac{\text{Количество вузов, имеющих программу}}{\text{Общее количество вузов}}$$

10. Индикатор «Частота проведения аттестации управленческого персонала» ( $P_{10}$ ) вычисляется по формуле:

$$P_{10} = \frac{\text{Количество прошедших аттестацию}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

*Группа 3 «Личная деятельность преподавателя по управлению своей карьерой».*

11. Индикатор «Наличие личного плана развития научно-педагогической карьеры» ( $P_{11}$ ) вычисляется по формуле:

$$P_{11} = \frac{\text{Количество преподавателей, имеющих план}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

12. Индикатор «Наличие личного плана развития управленческой карьеры» ( $P_{12}$ ) вычисляется по формуле:

$$P_{12} = \frac{\text{Количество преподавателей, имеющих план}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

13. Индикатор «Потребность преподавателей в карьерном росте» ( $P_{13}$ ) вычисляется по формуле:

$$P_{13} = \frac{\text{Количество преподавателей, имеющих потребность в карьерном росте}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

14. Индикатор «Частота планирования личных дел и времени на неделю» ( $P_{14}$ ) вычисляется по формуле:

$$P_{14} = \frac{\text{Количество преподавателей, планирующих личное время}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

15. Индикатор «Частота планирования личных дел и времени на год» ( $P_{15}$ ) вычисляется по формуле:

$$P_{15} = \frac{\text{Количество преподавателей, планирующих личное время}}{\text{Общее количество преподавателей}}$$

Результативность по каждой группе рассчитывается по формуле:

$$P_{гр} = \frac{\sum \text{показателей в группе}}{\sum \text{количества показателей в группе}}$$

В целом, социально-экономические результаты реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей высших учебных заведений можно оценить по показателям, объединенным в три группы: (табл.4.1).

Таблица 4.1

Социально-экономические результаты реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей высших учебных заведений

Группы показателей	Расшифровка показателей
Научно-педагогическая карьера преподавателя	Наличие в вузе системы управления карьерой преподавателей ( $P_1$ )
	Наличие в вузе кадровой стратегии ( $P_2$ )
	Реализация специальных целевых программ развития ППС ( $P_3$ )
	Реализация программы автоматизации рабочих мест ( $P_4$ )
	Привлечение ППС к решению кафедральных задач ( $P_5$ )
Управленческая карьера преподавателя	Совмещение преподавательской и управленческой деятельности ( $P_6$ )
	Наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение ( $P_7$ )
	Нахождение преподавателя в резерве на выдвижение на управленческую должность ( $P_8$ )
	Осуществление в вузе работы по обучению сотрудников, зачисленных в резерв ( $P_9$ )
	Частота проведения аттестации управленческого персонала ( $P_{10}$ )
Личная деятельность преподавателя по развитию своей карьеры	Наличие личного плана развития научно-педагогической карьеры ( $P_{11}$ )
	Наличие личного плана развития управленческой карьеры ( $P_{12}$ )
	Потребность преподавателей в карьерном росте ( $P_{13}$ )
	Частота планирования личных дел и времени на неделю ( $P_{14}$ )
	Частота планирования личных дел и времени на год ( $P_{15}$ )

Оценка результатов реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей вуза проводится с помощью специальной шкалы (табл.4.2).

Таблица 4.2

Шкала обобщающей результативности внутривузовской системы развития карьеры преподавателей вуза

Оценочный интервал	Уровень результативности
0-0,2	Критический
0,2-0,4	Низкий
0,4-0,6	Средний
0,6-0,8	Высокий
0,8-1,0	очень высокий

Расчет показателей результативности внутривузовской системы развития карьеры преподавателей вуза предоставлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3

Результаты реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей вуза

1	Показатели	Значение	
		фактическое	планируемое
2	3	4	
Научно-педагогическая карьера преподавателя			
П <sub>1</sub>	Индикатор, показывающий наличие в вузе системы управления карьерой преподавателей	0,27	0,67
П <sub>2</sub>	Индикатор, показывающий наличие в вузе кадровой стратегии	0,37	0,61
П <sub>3</sub>	Индикатор реализации специальных целевых программ развития ППС	0,39	0,54
П <sub>4</sub>	Индикатор реализации программы автоматизации рабочих мест	0,51	0,61
П <sub>5</sub>	Индикатор частоты привлечения ППС к решению кафедральных задач	0,88	0,91
Управленческая карьера преподавателя			
П <sub>6</sub>	Индикатор совмещения преподавательской и управленческой деятельности	0,33	0,55
П <sub>7</sub>	Индикатор, показывающий наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение	0,30	0,63
П <sub>8</sub>	Индикатор, показывающий нахождение преподавателя в резерве на выдвижение на управленческую должность	0,17	0,42
П <sub>9</sub>	Индикатор осуществления в вузе работы по обучению сотрудников, зачисленных в резерв	0,06	0,42

1	2	3	4
П <sub>10</sub>	Индикатор частоты проведения аттестации управленческого персонала	0,77	0,80
Личная деятельность преподавателя по развитию своей карьеры			
П <sub>11</sub>	Индикатор, показывающий наличие личного плана развития научно-педагогической карьеры	0,59	0,78
П <sub>12</sub>	Индикатор, показывающий наличие личного плана развития управленческой карьеры	0,34	0,59
П <sub>13</sub>	Индикатор, показывающий потребность преподавателей в карьерном росте	0,51	0,77
П <sub>14</sub>	Индикатор частоты планирования личных дел и времени на неделю	0,74	0,94
П <sub>15</sub>	Индикатор частоты планирования личных дел и времени на год	0,44	0,80

Рассчитаем результаты реализации системы управления карьерой преподавателей высшей школы по каждой группе и определим общие результаты (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Общие результаты реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей вуза

Группы показателей	Результативность	
	фактическая	планируемая
Организация взаимоотношений в вузе	0,48	0,67
Взаимоотношения на уровне институтов и кафедр	0,33	0,56
Управление взаимоотношениями преподавателей и студентов	0,42	0,78
Общая результативность	0,41	0,67

По итогам оценки результатов деятельности внутривузовской системы развития карьеры преподавателей по ряду показателей проводится анализ и вырабатываются рекомендации и мероприятия по оптимизации управления данной системой.

Расчет результатов реализации системы управления карьерой преподавателей высшей школы по каждой группе и общие результаты показали увеличение общего показателя результативности на 0,26 по сравнению с фактическим, но он не достигает своего максимального значения, которое

может равняться 1 или 100 %. Полученный показатель результативности 67 % относится к среднему уровню результативности (рис.4.1).

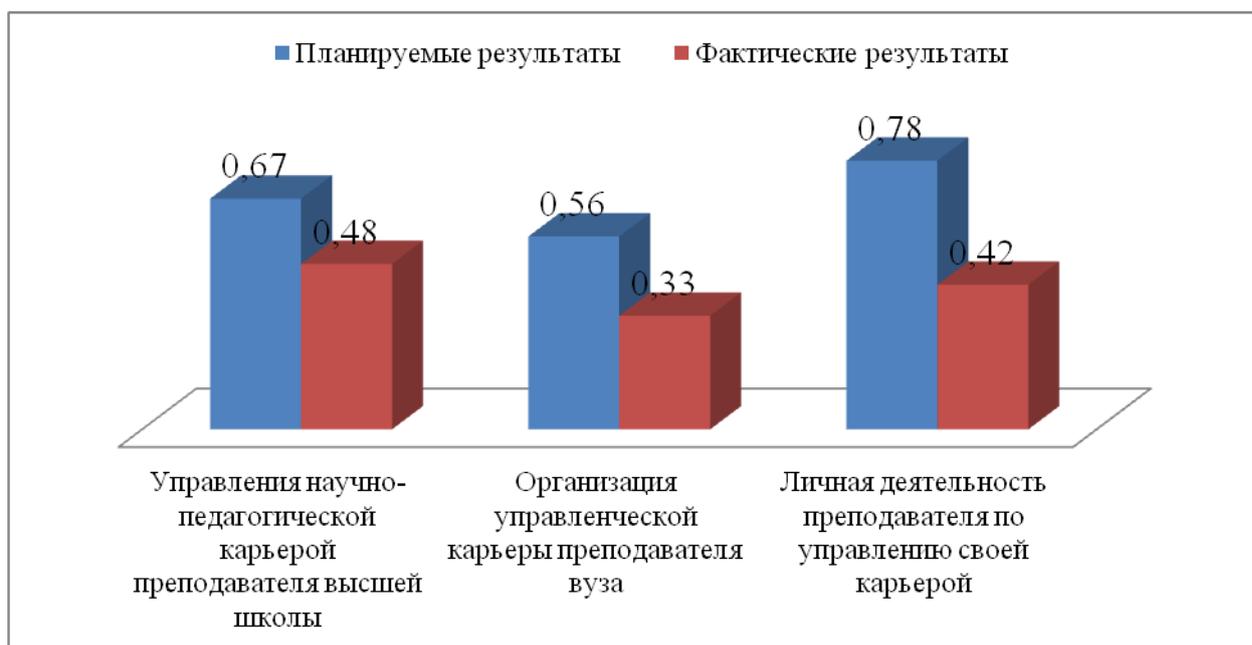


Рис. 4.1. Общие социально-экономические результаты реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей вуза

На основе метода экспертной оценки рассчитаем средние весовые коэффициенты значимости и вес значимости каждого показателя по группам.

Таблица 4.5

Значимость результатов реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей вуза

№ п/п	Показатели	Вес значимости, %
1	2	3
1.	Индикатор, показывающий наличие в вузе системы управления карьерой преподавателей	7,6
2.	Индикатор, показывающий наличие в вузе кадровой стратегии	6,1
3.	Индикатор реализации специальных целевых программ развития ППС	5,2
4.	Индикатор реализации программы автоматизации рабочих мест	4,1
5.	Индикатор частоты привлечения ППС к решению кафедральных задач	7,7
6.	Индикатор совмещения преподавательской и управленческой деятельности	6,9
7.	Индикатор, показывающий наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение	7,3

1	2	3
8.	Индикатор, показывающий нахождение преподавателя в резерве на выдвижение на управленческую должность	5,5
9.	Индикатор осуществления в вузе работы по обучению сотрудников, зачисленных в резерв	5,1
10.	Индикатор частоты проведения аттестации управленческого персонала	8,2
11.	Индикатор, показывающий наличие личного плана развития научно-педагогической карьеры	8,9
12.	Индикатор, показывающий наличие личного плана развития управленческой карьеры	8,7
13.	Индикатор, показывающий потребность преподавателей в карьерном росте	7,2
14.	Индикатор частоты планирования личных дел и времени на неделю	6,6
15.	Индикатор частоты планирования личных дел и времени на год	4,8
	Сумма	100

Результаты реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей образовательных организаций рассчитываются как произведение значения показателя на вес значимости данного показателя.

Общие результаты системы управления карьерой преподавателей рассчитываются по формуле:

$$Э_{общ} = \sum k_1 \times w_1 + k_2 \times w_2 \dots k_{30} \times w_3,$$

где  $k$  – весовой коэффициент показателя;

$w$  – значение показателя.

Рассчитаем результаты реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей образовательных организаций.

Таким образом, ожидаемый эффект после внедрения разработанных мероприятий по повышению результатов реализации системы внутривузовской системы развития карьеры преподавателей высшей школы выражается в увеличении интегрального показателя на 22,1 % и составит 68,2 %.

Таблица 4.6

Общие социально-экономические результаты реализации внутривузовской  
системы развития карьеры преподавателей высшей школы

	Показатели	Вес значимости, %	Эффективность	
			фактическое	планируемое
Научно-педагогическая карьера преподавателя				
<i>П<sub>1</sub></i>	Индикатор, показывающий наличие в вузе системы управления карьерой преподавателей	7,6	2,052	5,092
<i>П<sub>2</sub></i>	Индикатор, показывающий наличие в вузе кадровой стратегии	6,1	2,257	3,721
<i>П<sub>3</sub></i>	Индикатор реализации специальных целевых программ развития ППС	5,2	2,028	2,808
<i>П<sub>4</sub></i>	Индикатор реализации программы автоматизации рабочих мест	4,1	2,091	2,501
<i>П<sub>5</sub></i>	Индикатор частоты привлечения ППС к решению кафедральных задач	7,7	6,776	7,007
Управленческая карьера преподавателя				
<i>П<sub>6</sub></i>	Индикатор совмещения преподавательской и управленческой деятельности	6,9	2,277	3,795
<i>П<sub>7</sub></i>	Индикатор, показывающий наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение	7,3	2,19	4,599
<i>П<sub>8</sub></i>	Индикатор, показывающий нахождение преподавателя в резерве на выдвижение на управленческую должность	5,5	0,935	2,31
<i>П<sub>9</sub></i>	Индикатор осуществления в вузе работы по обучению сотрудников, зачисленных в резерв	5,1	0,306	2,142
<i>П<sub>10</sub></i>	Индикатор частоты проведения аттестации управленческого персонала	8,2	6,314	6,56
Личная деятельность преподавателя по развитию своей карьеры				
<i>П<sub>11</sub></i>	Индикатор, показывающий наличие личного плана развития научно-педагогической карьеры	8,9	5,251	6,942
<i>П<sub>12</sub></i>	Индикатор, показывающий наличие личного плана развития управленческой карьеры	8,7	2,958	5,133
<i>П<sub>13</sub></i>	Индикатор, показывающий потребность преподавателей в карьерном росте	7,2	3,672	5,544
<i>П<sub>14</sub></i>	Индикатор частоты планирования личных дел и времени на неделю	6,6	4,884	6,204
<i>П<sub>15</sub></i>	Индикатор частоты планирования личных дел и времени на год	4,8	2,112	3,84
	Общая эффективность	100	46,103	68,198

Внедрение системы развития карьеры преподавателей вуза способствует увеличению социального эффекта в следующих областях:

- реализация специальных целевых программ развития профессорско-преподавательского состава, что способствует развитию индивидуальных способностей сотрудников;
- реализация программы автоматизации рабочих мест и активация резерва на выдвижение;
- повышения общего уровня преподавательского потенциала— проведение тренингов, повышения квалификации, групповое обучение, способствуя не прерывному развитию;
- создание преподавательского резерва;
- согласование целей работников и руководства вуза при управлении карьерой, обеспечивая взаимодействие руководства и сотрудников образовательной организации;
- использование преподавателями личного плана развития и других средств планирования личного и рабочего времени;
- создание прозрачности развития карьеры за счет программного обеспечения.

## 5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ

Для более эффективного управления карьерой преподавателей вузу предлагается использовать программу ETWeb Enterprise. Система ETWeb Enterprise разработана компанией Lumesse, зарекомендовавшей себя лидером на рынке разработки и внедрения автоматизированных систем управления персоналом.

Основываясь на самых современных web-технологиях, ETWeb позволяет оптимизировать бизнес-процессы внутри компании с помощью Персонального информационного сервиса, который базируется на концепции функциональных ролей. Индивидуальный информационный сервис упрощает доступ к нужной информации и сервисам, сокращает ручной труд, уменьшает количество бумаг и процедур, дает возможность получать/передавать информацию и решать важные вопросы в режиме «on-line».

В отличие от широко распространенных на Российском рынке учетных кадровых систем, решение ETWeb Enterprise направлено на реализацию и поддержку, в первую очередь, управленческих HR – функций, таких как оценка, мотивация персонала, ведение «профилей компетенции сотрудников», управление эффективностью и анализ эффективности персонала, планирование потребности в персонале и ротация персонала, анализ соответствия сотрудника занимаемой должности, карьерный рост, формирование кадрового резерва, управление навыками и способностями, управление обучением (повышение квалификации) персонала, управление компенсациями и льготами и т.п. ETWeb Enterprise повышает управляемость и прозрачность компании за счет организации глобальной базы HR-данных (табл. 5.1)<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Филатов Д.Д. Обзор программного обеспечения для оценки и управления компетенций студентов высших учебных заведений. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/03/50504> (дата обращения 22.05.2017)

## Ключевые показатели ETweb

Преимущества решения ETWeb	Решаемые задачи
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Best practices в области управления талантами</li> <li>– Дружелюбный интерфейс пользователей</li> <li>– Быстрое внедрение</li> <li>– Оптимальное соотношение цены и качества</li> <li>– Высокий уровень безопасности данных</li> <li>– Российская локализация</li> <li>–</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Комплексная оценка персонала (квалификация, управленческие навыки и т.п.)</li> <li>– Анализ и выявление талантов, анализ кадровых рисков</li> <li>– Управление кадровым резервом и преемственностью</li> <li>– Управление обучением</li> <li>– Развитие талантов (обучение, ротации, наставничество)</li> <li>– Управление вознаграждением и мотивацией</li> <li>– Управление дефицитными ресурсами</li> <li>– Управление корпоративной культурой</li> <li>опросы, политики и процедуры и</li> </ul>

Система ETWeb состоит из следующих основных модулей (рис. 5.1):

1. управление эффективностью;
2. вознаграждения и удержания;
3. навыки и компетенции;
4. карьера и преемственность;
5. оценка 360 °;
6. обучение и развитие.

Модуль «Базовая информация о сотрудниках и должностях» является базовым для работы всех HR-процессов. В ETWeb могут быть интегрированы данные о сотрудниках (карточки сотрудников) и их должностях из всех используемых в организации HR приложений: кадрово-учетных программ, систем организационного управления, обучения и т.д. ETWeb использует XML интерфейс, который позволяет без труда экспортировать информацию в другие базы данных/приложения. Двухсторонняя система информационного обмена между приложениями гарантирует, что процесс управления персоналом будет базироваться на полных и актуальных данных (рис. 5.2).

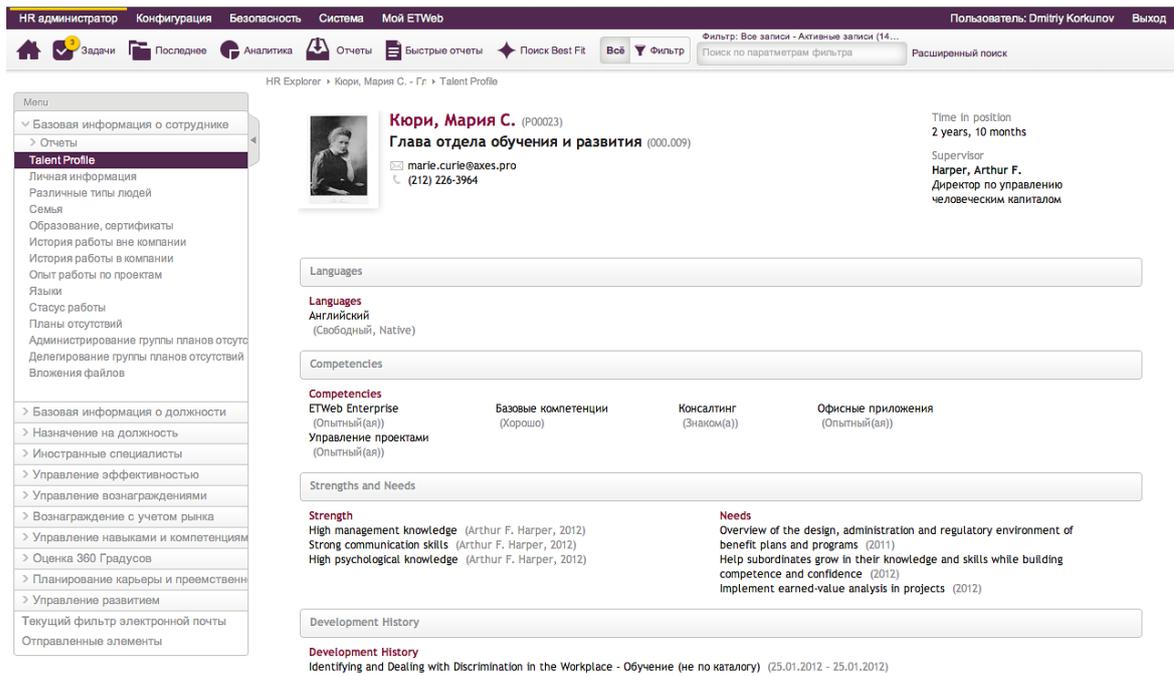


Рис. 5.1. Вид главной страницы программы ETWeb

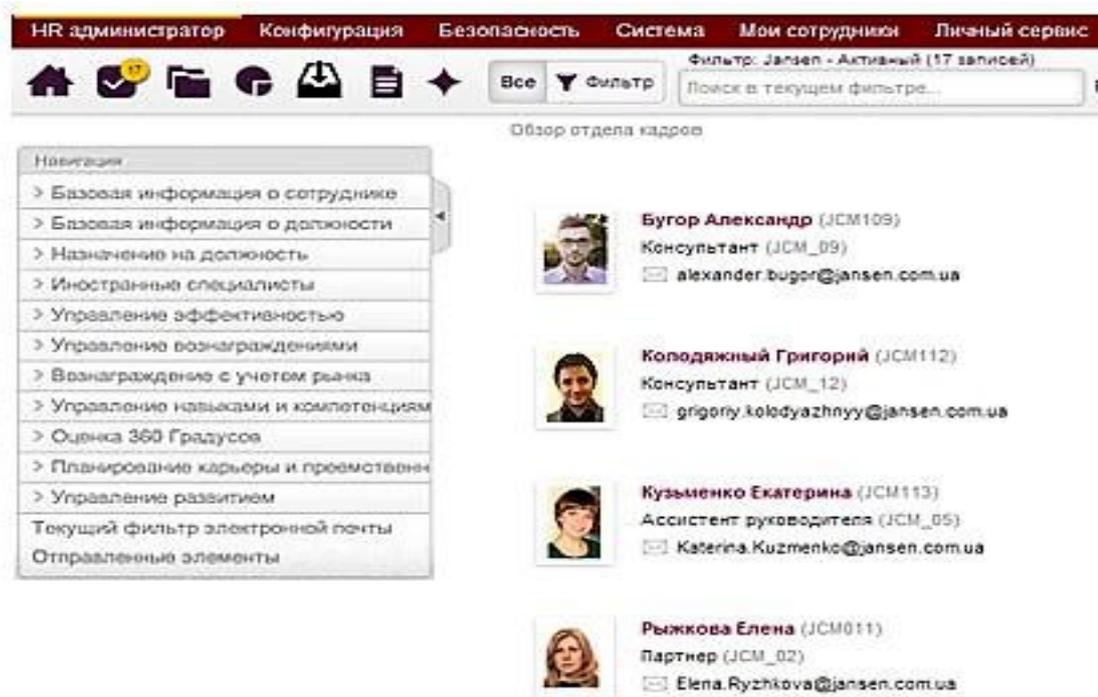


Рис. 5.2. Окно «Базовая информация о сотрудниках : Профиль сотрудника с основной информацией по сотруднику»

Модуль ETWeb «Управление эффективностью» помогает обеспечить соответствие результатов работы ваших сотрудников стратегическим целям

организации (рис. 5.3). С помощью системы персонального сервиса ETWeb™ поддерживает интерактивный процесс постановки и согласования целей, в который могут быть вовлечены не только сотрудник и его линейный руководитель, но и функциональный руководитель, вышестоящие руководители, HR и т.д. Уровни согласования не ограничены. При постановке целей руководить может каскадировать свои цели подчиненным, что позволит построить дерево целей и видеть взаимосвязи между ними. Оценка целей может происходить также поэтапно: сначала выставление самооценок сотрудника по целям, после чего – окончательных оценок руководителя<sup>57</sup>.

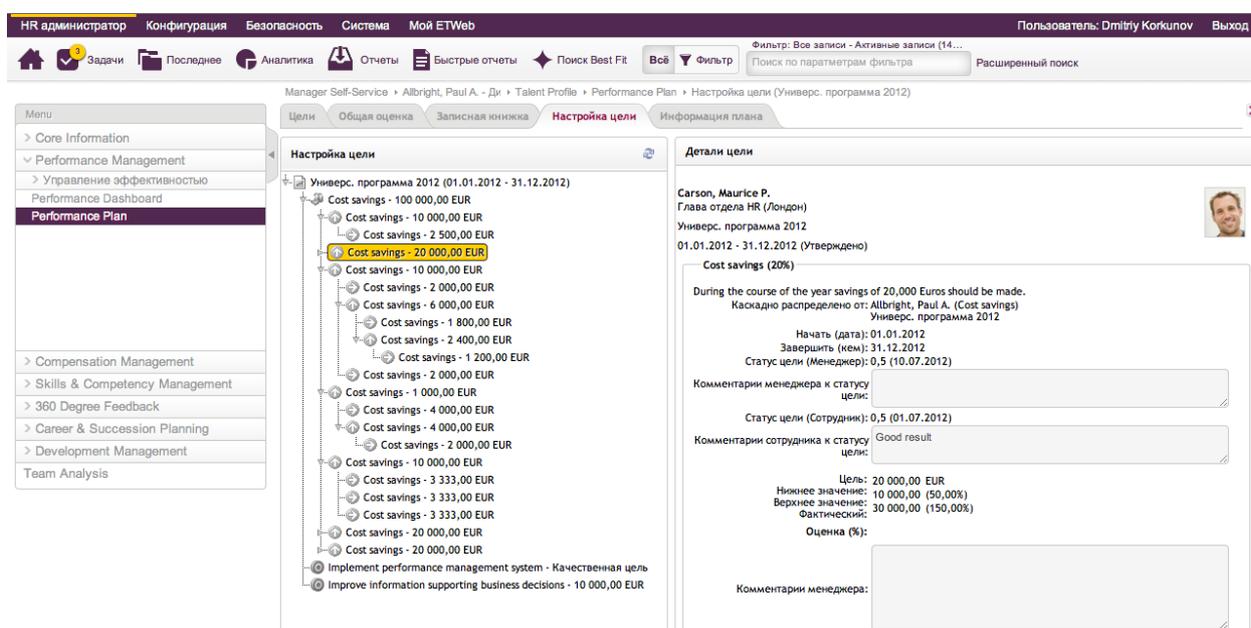


Рис. 5.3. Окно «Управление эффективностью: Обзор компенсационного пакета по сотрудникам»

С помощью данной программы можно увидеть и администрировать различные аспекты компенсационного пакета сотрудников организации. Импортировать данные по окладам из существующей системы расчета заработных плат и планируйте изменение вознаграждения сотрудников в ETWeb.

<sup>57</sup> Официальный сайт AXES Pro. – URL: <http://axes.pro/etweb> (дата обращения 19.04.2017)

Вместе с модулем «Управление эффективностью», можно привязать компенсационную систему к личной эффективности сотрудников: рассчитывать премию в зависимости от реальной оценки результативности сотрудника (рис. 5.4).

Если вуз практикует использование исследований рынка оплаты труда, то можно загрузить обзоры заработных плат от различных вузов, проводящих эти исследования, с целью получения конкурентных рыночных ставок. В результате этой работы будут созданы устойчивые принципы оплаты труда, гарантирующие предоставление организацией конкурентоспособного вознаграждения.

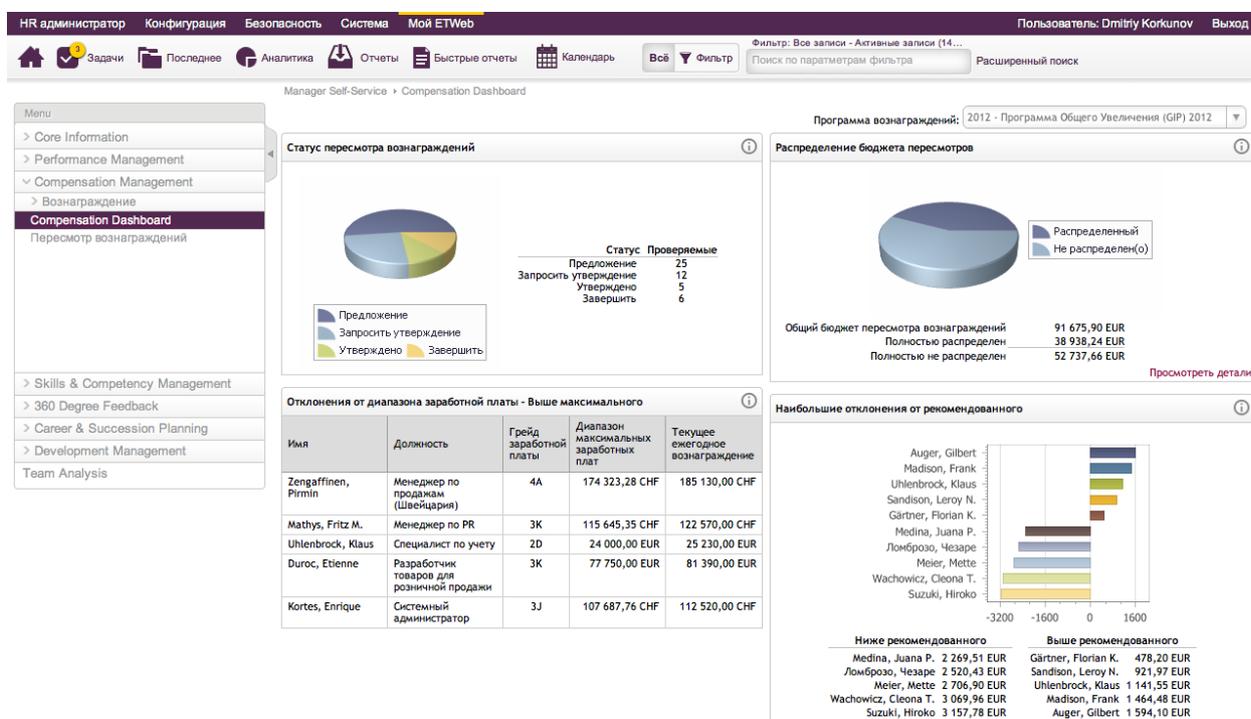


Рис. 5.4. Окно «Управление вознаграждениям: Обзор компенсационного пакета по сотрудникам»

Модуль «Управление навыками и компетенциями» позволяет выстроить полный каталог компетенций компании, составить профили каждой позиции, оценить сотрудников, и составить GAP-анализ: анализ соответствия сотрудника занимаемой должности (рис. 5.5).

Функция «Поиск наиболее подходящих» позволяет за один клик сформировать список сотрудников, подходящих под должность по имеющимся управленческим и профессиональным компетенциям.

The screenshot displays the 'Профиль требований к должности' (Competency Profile) for the position of 'Директор по маркетингу и связям с общественностью' (Marketing Director). The interface is divided into several sections:

- Header:** Shows the user's role (HR администратор), system navigation (Мой ETWeb), and user information (Пользователь: Dmitry Korkilov).
- Breadcrumb:** Manager Self-Service > Кутузов, Михаил И. > Профиль требования > Сводная информация > Уровни компетенции > Уровни компетенций (повышенные) (Профиль требований к должности).
- Job Details:**
  - Президент по маркетингу и PR (000.131) 1 incumbent(s)
  - Маркетинг (Европа) | Маркетинг (Германия) | Франкфурт-на-Майне
  - Директор по маркетингу и связям с общественностью (2012)
  - Bennett, Tom | 10.09.2012 | Утверждено
- Competency Profile (Additional Requirements):**
  - Общий менедж-т:**
    - Базовые компетенции
    - Бизнес-подход: Хорошо (slider), Исключ-но (dropdown), Важно (weight)
    - Ориентация на клиента: Хорошо (slider), Исключ-но (dropdown), Нормально (weight)
    - Руководство командой: Очень хорошо (slider), Исключ-но (dropdown), Нормально (weight)
    - Стратегическое мышление: Очень хорошо (slider), Исключ-но (dropdown), Нормально (weight)
    - Управление изменениями: Слабо (slider), Очень хорошо (dropdown), Не важно (weight)
    - Коммуникативные навыки: Хорошо (slider), Исключ-но (dropdown), Важно (weight)
    - Инициатива и активность: Хорошо (slider), Исключ-но (dropdown), Нормально (weight)
    - Креативность: Хорошо (slider), Очень хорошо (dropdown), Важно (weight)
    - Ориентация на результат: Хорошо (slider), Исключ-но (dropdown), Нормально (weight)
    - Принятие решений: Слабо (slider), Исключ-но (dropdown), Нормально (weight)
    - Разрешение конфликтов: Хорошо (slider), Исключ-но (dropdown), Критично (dropdown)
    - Самоорганизация: Хорошо (slider), Очень хорошо (dropdown), Нормально (weight)
  - Управление проектами:**
    - Инициация проекта: Опытный(ая) (slider), Опытный(ая) (dropdown), Нормально (weight)
    - Планирование проекта: Опытный(ая) (slider), Опытный(ая) (dropdown), Нормально (weight)
    - Контроль за выполнением проекта: Опытный(ая) (slider), Опытный(ая) (dropdown), Нормально (weight)
- Footer:** Сохранить, Отмена

Рис. 5.5. Окно «Управление навыками и компетенциями: Профиль требований к должности»

Модуль «Управление карьерой и система преемственности» позволяет управлять карьерными ожиданиями сотрудников, планировать их перемещение и помогает принимать продуманные кадровые решения. Он связывает воедино всю цепочку выбора кандидатов, от определения требований к позиции до сравнительной оценки каждого соискателя на соответствие этим требованиям (рис. 5.6).

Благодаря этому модулю, принимая решения по планированию кандидатов на ключевые должности, следует руководствоваться как пожеланиями кандидатов и рекомендациями их руководителей, так и найти наиболее подходящих сотрудников под профиль ключевой позиции,

воспользовавшись специальным инструментом поиска. В результате можно построить полноценное дерево кандидатов на позиции<sup>58</sup>.

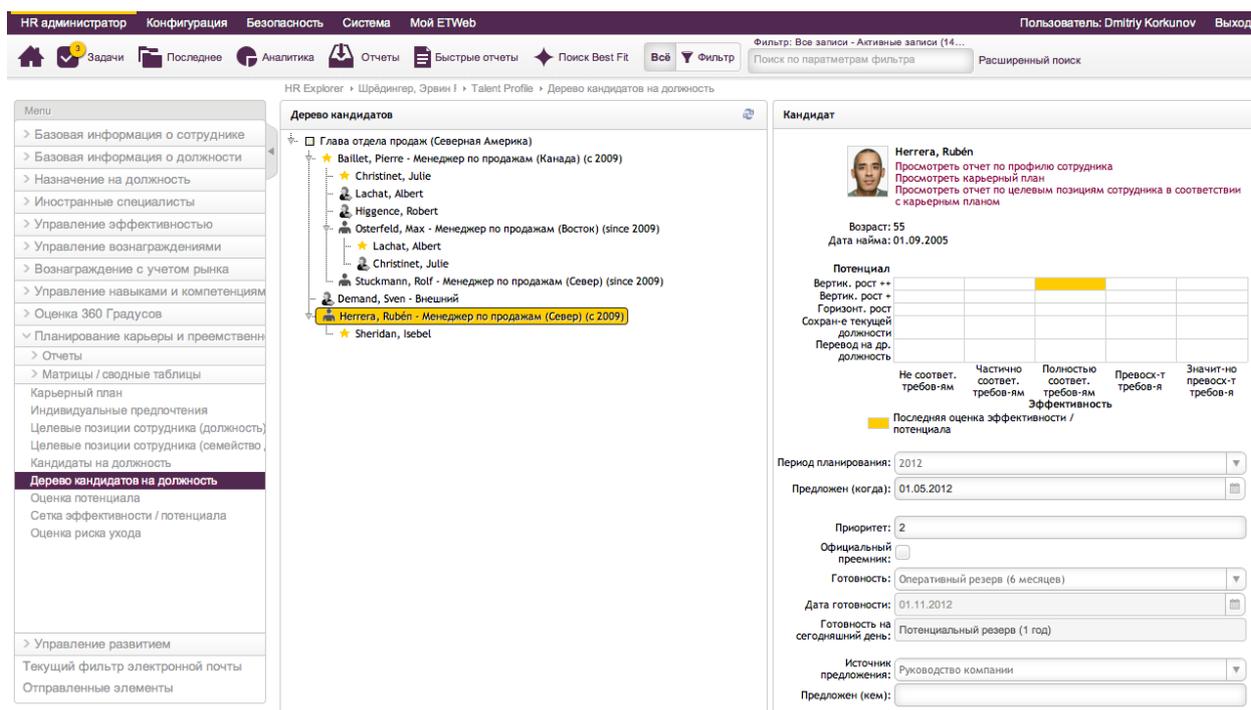


Рис. 5.6. Окно «Управление карьерой и система преемственности: Дерево кандидатов на должность»

Модуль «Оценка 360 градусов» системы ETWeb является полноценным инструментом оценки, поддерживающим все фазы процесса: от назначения и согласования участников обратной связи, до заполнения анкет участниками, сбора и анализа полученных данных и получения отчета указывающего на сильные стороны сотрудника и стороны, требующие развития.

HR-менеджеры могут в любое время провести обширный и всесторонний анализ результатов; например, делать заключения о необходимости развития и обучения в отдельных областях управления или наблюдать за развитием руководящих кадров (рис. 5.7).

<sup>58</sup> Официальный сайт AXES Pro. – URL: <http://axes.pro/etweb> (дата обращения 19.04.2017)

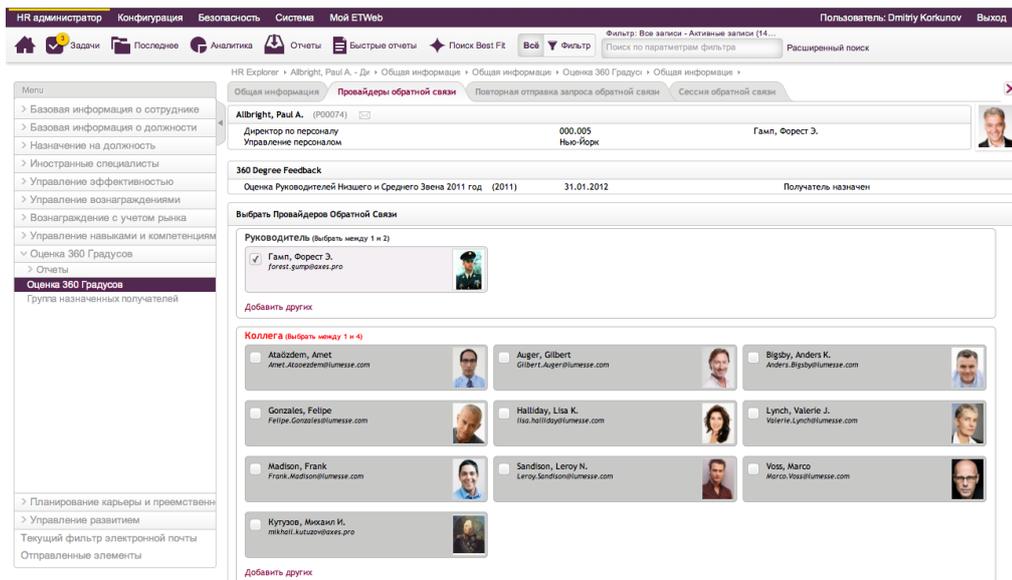


Рис. 5.7. Окно «Модуль Оценка 360°: Выбор оценивающих»

Модуль «Управление развитием» позволяет построить всесторонний план развития сотрудника на основании его оценок и фиксировать разные типы развивающих мероприятий, таких как обучение на курсах, наставничество, коучинг, временные стажировки на другие должности, а также любые другие мероприятия. Планируя развитие сотрудника вы можете воспользоваться инструментом нахождения курсов под компетенции требующие развития, что позволяет более точно подходить к обучению сотрудников (рис. 5.8).

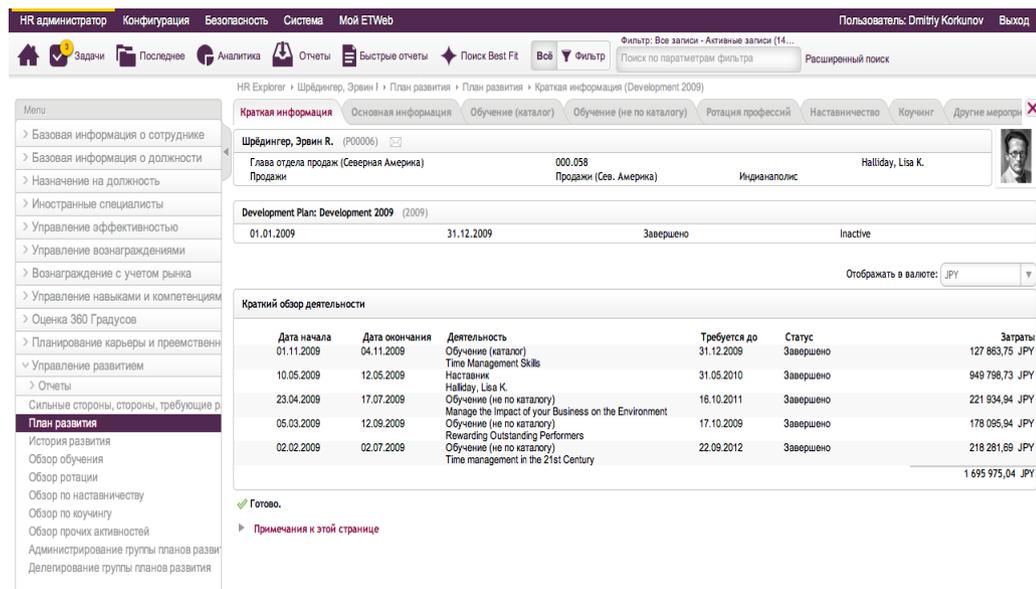


Рис. 5.8. Окно «Управление обучением и развитием: Индивидуальный план развития сотрудников»

Переход на систему ETWeb позволит перейти вузу на новый качественный уровень в процессах планирования, адаптации, контроля эффективности, мотивации, развитии и обучении сотрудников.

## 6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ

Основные документы, регламентирующие деятельность высших учебных заведений подразделяются на документы федерального и локального уровня.

К документам федерального уровня относятся:

- закон РФ от 10.07.1992 № 3266-1 «Об образовании» (ред. от 29.12.2012);
- закон от 22.08.1996г. №125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (ред. от 3.12.2011);
- единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих;
- положение о порядке присуждения ученых степеней в ред. Постановления Правительства РФ от 24.09.2013 N 842 (ред. от 02.08.2016) "О порядке присуждения ученых степеней" (вместе с "Положением о присуждении ученых степеней");
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 24 марта 2010 г. № 209 "О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений";
- трудовой кодекс РФ.

Документы локального уровня включают:

- устав высшего учебного заведения;
- правила внутреннего трудового и служебного распорядка вуза;
- должностная инструкция;
- положение о выборах на должность декана факультета (директора института);
- положение о выборах на должность заведующего кафедрой;
- иные нормативные акты вузов, регламентирующие организационную карьеру преподавателей в конкретном вузе.

Статья 12. Управление высшим учебным заведением Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» гласит, что управление высшим учебным заведением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, типовым положением об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) и уставом высшего учебного заведения на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности. Устав высшего учебного заведения (изменения устава и дополнения к нему) принимается общим собранием (конференцией) педагогических работников, научных работников, а также представителей других категорий работников и обучающихся высшего учебного заведения. Общее руководство государственным или муниципальным высшим учебным заведением осуществляет выборный представительный орган – ученый совет. В состав ученого совета входят ректор, который является председателем ученого совета, и проректоры, а также президент, если такая должность предусмотрена уставом. Другие члены ученого совета избираются общим собранием (конференцией) тайным голосованием. Состав, полномочия, порядок выборов и деятельности ученого совета определяются уставом высшего учебного заведения на основании типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении)<sup>59</sup>.

В имеющих государственную аккредитацию высших учебных заведениях создаются попечительские советы. Создание попечительских советов в других высших учебных заведениях может быть предусмотрено их уставами.

Попечительский совет высшего учебного заведения создается в целях:

– содействия решению текущих и перспективных задач развития высшего учебного заведения;

---

<sup>59</sup> Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174) (дата обращения 12.05.2017)

– содействия привлечению финансовых и материальных средств для обеспечения деятельности и развития высшего учебного заведения, а также для осуществления контроля за использованием таких средств;

– содействия совершенствованию материально-технической базы высшего учебного заведения;

– участия в разработке образовательных программ высшего и послевузовского профессионального образования, реализуемых высшим учебным заведением, для обеспечения учета в этих программах требований заинтересованных работодателей к выполнению выпускниками трудовых функций.

В состав попечительского совета входят работники высшего учебного заведения и обучающиеся в нем, представители учредителя высшего учебного заведения, представители работодателей, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и в соответствии с уставом высшего учебного заведения представители иных организаций. Порядок формирования попечительского совета, срок его полномочий, компетенция и порядок деятельности определяются уставом высшего учебного заведения.

В части, не урегулированной законодательством Российской Федерации, порядок формирования органов управления высшего учебного заведения и их компетенция определяются уставом высшего учебного заведения.

Непосредственное управление высшим учебным заведением осуществляется ректором. Кандидатуры на должности ректоров государственных или муниципальных высших учебных заведений, прошедшие выдвижение в соответствии с их уставами, представляются на рассмотрение действующих на общественных началах аттестационных комиссий соответствующих уполномоченных органов исполнительной власти или исполнительно-распорядительных органов городских округов, муниципальных

районов. Порядок выдвижения кандидатур на должность ректора должен предусматривать возможность их самовыдвижения.

Положения об аттестационных комиссиях и их состав утверждаются соответствующими уполномоченными органами исполнительной власти или исполнительно-распорядительными органами городских округов, муниципальных районов. В состав такой аттестационной комиссии включаются<sup>60</sup>:

– при выборах ректоров высших учебных заведений, находящихся в ведении Российской Федерации, – представители федеральных органов государственной власти (50 процентов), представители общественных организаций и государственно-общественных объединений в системе высшего и послевузовского профессионального образования и представители органов государственной власти субъекта Российской Федерации, на территории которого расположены высшие учебные заведения (50 процентов);

– при выборах ректоров высших учебных заведений, находящихся в ведении субъекта Российской Федерации, – представители органов государственной власти субъекта Российской Федерации (50 процентов), представители общественных организаций и государственно-общественных объединений в системе высшего и послевузовского профессионального образования (50 процентов);

– при выборах ректоров муниципальных высших учебных заведений – представители органов местного самоуправления соответственно городского округа или муниципального района (50 процентов), представители общественных организаций и государственно-общественных объединений в системе высшего и послевузовского профессионального образования (50 процентов).

Ректор государственного или муниципального высшего учебного заведения в порядке, установленном уставом такого высшего учебного

---

<sup>60</sup> Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174) (дата обращения 12.05.2017)

заведения, избирается из числа кандидатур, согласованных с аттестационной комиссией соответствующего уполномоченного органа исполнительной власти или исполнительно-распорядительного органа городского округа, муниципального района, тайным голосованием на общем собрании (конференции) на срок до пяти лет. После избрания ректора между ним и органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района, в ведении которых находится такое высшее учебное заведение, заключается трудовой договор на срок до пяти лет. Повторные выборы ректора проводятся в случае нарушения установленной настоящим Федеральным законом и (или) уставом высшего учебного заведения процедуры выборов ректора либо в случае признания выборов ректора несостоявшимися или недействительными.

Ректор федерального университета назначается Правительством Российской Федерации на срок до пяти лет.

В случае если государственное или муниципальное высшее учебное заведение в целом лишается государственной аккредитации, ректор высшего учебного заведения и отвечающие в пределах своей компетенции за качество подготовки выпускников проректоры освобождаются от занимаемых должностей органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района, в ведении которых находится такое высшее учебное заведение. Выборы ректора высшего учебного заведения в этом случае не допускаются, и он принимается соответствующим органом, осуществляющим управление в сфере образования, на работу по трудовому договору на срок не более чем пять лет. Учредителем высшего учебного заведения или уполномоченным этим учредителем органом, осуществляющим управление в сфере образования, по представлению ректора высшего учебного заведения утверждается новый состав ученого совета.

После возобновления государственной аккредитации высшего учебного заведения (но не ранее чем через один год со дня лишения его государственной

аккредитации) в таком высшем учебном заведении избирается ученый совет в установленном настоящим Федеральным законом порядке.

В создаваемом или реорганизуемом государственном или муниципальном высшем учебном заведении до избрания ученого совета устав такого высшего учебного заведения утверждается соответствующим органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района на срок не более чем один год. С ректором такого высшего учебного заведения заключается трудовой договор на срок не более пяти лет<sup>61</sup>.

Особенности заключения и прекращения трудовых договоров на замещение должностей научно-педагогических работников в высших учебных заведениях устанавливаются Трудовым кодексом Российской Федерации, а также распространяются на научно-педагогических работников образовательных учреждений дополнительного профессионального образования (повышения квалификации), имеющих факультеты и кафедры.

В государственных и муниципальных высших учебных заведениях особенности замещения должностей ректоров, проректоров, руководителей их филиалов и институтов устанавливаются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Особенности регулирования труда директора (ректора) определяются в главе 43 Трудового кодекса РФ. Положения этой главы распространяются на руководителей любых организаций, за исключением случаев, когда руководитель является единственным ее участником (учредителем) либо управление компанией осуществляется по договору управляющей организацией или управляющим (в этом случае действуют нормы гражданского законодательства).

В Трудовом кодексе РФ установлены требования к преподавателю, которые должны найти отражение в содержании трудового договора

---

<sup>61</sup> Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174) (дата обращения 12.05.2017)

преподавателя с вузом непосредственно и опосредованно. К непосредственным условиям относятся условия, связанные с наличием определенного образовательного ценза (ч.1 ст.331), срок трудового договора (ст.332), продолжительность рабочего времени (ч.1 ст. 333) и другие. В качестве опосредованных условий выступают требования к преподавателю, сформулированные в ч.2 ст.331 ТК РФ. Аналогичные требования к преподавателю устанавливаются и в подзаконных нормативных правовых актах, коллективном договоре, локальных нормах<sup>62</sup>.

Пункт 8 ст.81 ТК РФ предусматривает возможность увольнения работника, выполняющего воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением его работы. К такого рода работникам относится и преподаватель вуза. В литературе по трудовому праву понятие аморального проступка определяется как виновное, противоправное действие или бездействие, нарушающие основные моральные нормы. В качестве перечня нарушений преподавателем и руководителем вуза норм профессиональной морали относятся: подделка или фальсификация результатов научных исследований; серьезные финансовые нарушения; сексуальные домогательства или другое неправомерное поведение в отношении обучающегося, коллег или других работников вуза, высказывание серьезных угроз в их адрес; фальсификация свидетельств, дипломов и т.п. за денежное вознаграждение; и т.п.

Существует следующий типовой набор видов ответственности руководителя: профессиональная, юридическая (в том числе уголовная), социальная, экологическая, экономическая, этическая, политическая, партийная, дисциплинарная, административная, материальная<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 13.05.2017)

<sup>63</sup> "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 13.05.2017)

Согласно ст. 277 ТК РФ руководитель несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации. В числе оснований увольнения (ст. 81 ТК РФ) для руководителей предусмотрены специальные основания. Порядок привлечения к административной ответственности регулируется Кодексом об административных правонарушениях РФ (КоАП РФ), в котором в статье 2.4 устанавливается норма о том, что административной ответственности подлежит должностное лицо в случае совершения им административного правонарушения в связи с неисполнением либо ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей (в том числе и руководитель организации). Мерой ответственности за совершение административного правонарушения является административное наказание, которое применяется в целях предупреждения совершения новых правонарушений как самим правонарушителем, так и другими лицами<sup>64</sup>.

Согласно статье 20. Работники высших учебных заведений ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» в государственном или муниципальном высшем учебном заведении по решению его ученого совета, согласованному с органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района, в ведении которых находится такое высшее учебное заведение, может учреждаться должность президента высшего учебного заведения. При этом в устав высшего учебного заведения в установленном порядке вносятся соответствующие изменения. Должность президента федерального университета учреждается при создании федерального университета и закрепляется в его уставе<sup>65</sup>.

Лицо, замещающее должность президента высшего учебного заведения, как правило, должно иметь опыт работы в должности ректора высшего

---

<sup>64</sup> Анализ федерального законодательства по вопросу об ответственности руководителей образовательных учреждений. – URL: [http://www.eurekanet.ru/ewww/info\\_print/13123.html](http://www.eurekanet.ru/ewww/info_print/13123.html) (дата обращения 13.05.2017)

<sup>65</sup> Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174) (дата обращения 12.05.2017)

учебного заведения. Совмещение должностей ректора и президента государственного или муниципального высшего учебного заведения не допускается.

Президент высшего учебного заведения избирается на заседании ученого совета тайным голосованием простым большинством голосов на срок до пяти лет. После избрания президента между ним и органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района, в ведении которых находится высшее учебное заведение, заключается трудовой договор на срок до пяти лет. Прекращение трудового договора с президентом высшего учебного заведения осуществляется по основаниям, установленным трудовым законодательством Российской Федерации, в том числе по основаниям прекращения трудового договора с руководителем организации.

Президент высшего учебного заведения по согласованию с его ректором осуществляет следующие полномочия:

- участвует в деятельности попечительского совета и иных органов самоуправления высшего учебного заведения;
- участвует в разработке концепции развития высшего учебного заведения;
- представляет высшее учебное заведение в отношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями;
- участвует в решении вопросов совершенствования учебной, научной, воспитательной, организационной и управленческой деятельности высшего учебного заведения<sup>66</sup>.

Руководство деятельностью факультета университета осуществляет декан, должность которого является выборной и относится к профессорско-

---

<sup>66</sup> Обзор изменений Федерального закона от 22.08.1996 N 125-ФЗ "О высшем и послевузовском профессиональном образовании".  
URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76532/7b61b7b889d00fa626ece47e3c8c2f96c2712998/#dst100024](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76532/7b61b7b889d00fa626ece47e3c8c2f96c2712998/#dst100024) (дата обращения 14.05.2017)

преподавательскому составу. В качестве документа определяющего порядок и условия выборов на должность декана и заключения трудового договора между высшим учебным заведением и преподавателем выступает «Положение о выборах на должность декана факультета (директора института)». Согласно данному Положению декан факультета избирается тайным голосованием Ученым советом по рекомендации ученого совета факультета сроком до 5 лет. Декан факультета избирается из числа наиболее квалифицированных и авторитетных специалистов, имеющих ученую степень или ученое звание. Решение о проведении выборов на должность декана факультета и о дате проведения принимается ректором университета и объявляется работникам и обучающимся факультета (института) не позднее, чем за 30 дней до выборов. Контроль за проведением выборов на должность декана факультета осуществляет конкурсная комиссия, являющаяся постоянно действующим органом. Конкурсная комиссия устанавливает соответствие действий и документов, связанных с выборами на должность декана факультета, разрешает споры по его толкованию. Состав конкурсной комиссии утверждается приказом ректора университета.

Правом выдвижения кандидатуры на должность декана факультета обладают: ректор университета; члены ученого совета факультета; кафедры факультета; отдельные преподаватели, работники и обучающиеся факультета. Выдвижение кандидатур начинается со дня издания приказа ректора о назначении выборов и заканчивается за 14 дней до проведения ученого совета факультета по рекомендации кандидатов на должность декана факультета и оформляется заявлением на имя ректора со стороны выдвигающих.

Заседание ученого совета факультета по рекомендации на должность декана факультета проводит председатель конкурсной комиссии, который представляет кандидатов на должность декана факультета с указанием ученой степени, звания, занимаемой должности, стажа научной или научно-педагогической работы, а также коллектива или лиц, выдвинувших

кандидатуру. Кандидаты на должность декана факультета имеют право на выступление с изложением своих принципов и программы деятельности.

Решение о рекомендации кандидата может быть принято ученым советом факультета при кворуме в  $2/3$  открытым голосованием. По решению более половины от присутствующих на заседании ученого совета факультета может быть проведено тайное голосование. Каждый член ученого совета факультета вправе проголосовать только за одного кандидата. Все кандидатуры на должность декана факультета должны быть рассмотрены на одном заседании ученого совета факультета. Рекомендованным считается кандидат, получивший более половины голосов членов ученого совета факультета, принявших участие в голосовании, при наличии кворума в  $2/3$ . Если ни один из кандидатов не набрал более половины голосов, рекомендованными считаются кандидаты, каждый из которых набрал не менее  $1/3$  голосов членов ученого совета факультета, принявших участие в голосовании.

По всем рекомендованным кандидатурам на должность декана факультета, конкурсная комиссия дает заключение.

Кандидат вправе снять свою кандидатуру в любое время с момента выдвижения до начала голосования на заседании ученого совета факультета или Ученого совета, письменно уведомив о своем решении ректора университета.

Выборы декана факультета проводятся на заседании Ученого совета тайным голосованием. Председатель конкурсной комиссии докладывает перед Ученым советом заключение конкурсной комиссии и представляет кандидатов на должность декана факультета, рекомендованных ученым советом факультета. Кандидаты на должность декана факультета вправе выступить перед Ученым советом с изложением своих принципов и программы деятельности. Фамилии кандидатов на должность декана факультета вносятся бюллетень для тайного голосования. Форма и текст избирательного бюллетеня утверждаются Ученым советом.

Перед началом тайного голосования Ученый совет избирает открытым голосованием счетную комиссию в количестве не менее 3 человек. Подсчет голосов участников выборов начинается сразу после окончания голосования и проводится без перерыва до установления итогов голосования.

Администрация университета обязана обеспечить необходимые для тайного голосования условия. Голосование считается состоявшимся, если в нем участвовало не менее  $2/3$  от списочного состава членов Ученого совета. Каждый участник голосования голосует лично, голосование за других лиц не допускается.

Избранным считается кандидат, который получил более 50% голосов от участвующих в голосовании членов Ученого совета.

В случае, если в выборах участвуют один или два кандидата, и не один из них не получил необходимого для избрания числа голосов, выборы признаются несостоявшимися. В случае, если в выборах участвуют три и более кандидатов, и не один из них не получил необходимого для избрания числа голосов, на том же заседании Ученого совета проводится второй тур голосования. Во втором туре голосования участвуют два кандидата, получившие в первом туре голосования наибольшее число голосов. В случае, если во втором туре ни один из кандидатов не получит необходимого для избрания числа голосов, выборы признаются несостоявшимися. В случае признания выборов несостоявшимися объявляются повторные выборы в установленном порядке.

С деканом факультета, выбранным в установленном порядке, заключается срочный трудовой договор сроком до 5 лет и после этого он утверждается в должности приказом ректора. Срок трудового договора определяется Ученым советом. По истечении срока полномочий действующего декана факультета и до вступления в должность вновь избранного декана факультета, а также в иных исключительных случаях, ректор университета принимает декана факультета из числа наиболее квалифицированных и авторитетных специалистов соответствующего профиля, по срочному трудовому договору на срок не более 1 года.

Ректор, члены Ученого совета, ученый совет факультета, учитывая результаты проделанной работы и личностные характеристики действующего декана, вправе ходатайствовать перед Ученым советом досрочном прекращении срока полномочий декана. Решение о досрочном прекращении срока полномочий принимается на Ученом совете<sup>67</sup>.

Это лишь некоторые положения законодательства РФ, касающиеся деятельности высших учебных заведений, руководителей и преподавателей, которые были использованы для написания магистерской диссертации.

---

<sup>67</sup> Положение о выборах декана факультета. – URL: [http://udsu.ru/official/polozh\\_dekan](http://udsu.ru/official/polozh_dekan) (дата обращения 16.05.2017)

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. На основе изучения и обобщения теоретических и методических основ исследования внутривузовской системы управления карьерой преподавателей образовательных организаций установлено, что «карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей рабочей жизни».

2. С учетом выделения четырех видов деятельности преподавателя в образовательной организации: управленческую, учебно-педагогическую, методическую и научно-исследовательскую работу, предложено карьеру преподавателя вуза делить на управленческую и научно-педагогическую. Управленческая карьера - это продвижение преподавателя по должностным ступеням в организационной иерархии вуза, а научно-педагогическая карьера – это движение педагога внутри профессии, становление его как профессионала. Для успешного развития карьеры преподавателя именно гармоничное сочетание этих видов деятельности позволит преподавателю обеспечить успех собственного карьерного движения.

3. Разработаны методические основы исследования карьеры преподавателей образовательных организаций высшего образования, которые включают в себя разработку методического инструментария исследования (анкета), определение генеральной и выборочной совокупности исследования. В исследовании приняли участие 246 преподавателей 11 российских вузов. Анализ сведений о респондентах позволил охарактеризовать выборочную совокупность следующим образом:

- в исследовании приняли участие 9,8% профессоров, 78% доцентов, 7,3% старших преподавателей, 1,2 % преподавателей и 3,7% ассистентов;
- среди опрошенных преподавателей 74,4% женщины, 25,6% мужчины;

– из числа опрошенных преподавателей 80 человек (32,5%) занимают различные управленческие должности в вузах;

– ученую степень имеют 219 человек (79,3% - кандидаты наук, 9,8% - доктора наук), а ученое звание 159 преподавателей (56,1% - доценты, 8,5% - профессора);

– средний общий трудовой стаж респондентов составил 18,1 года;

– средний научно-педагогический стаж составляет 16,2 лет;

– средний стаж управленческой работы составляет 13,4 года;

– средний возраст опрошенных респондентов составляет 40,4 года.

4. Анализ практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы позволил сделать следующие выводы:

– главными мотивами выбора научно-педагогической деятельности преподаватели выделяют желание заниматься научной работой (54,9%) и желание заниматься преподаванием (45%);

– 70,7% преподавателей в последний раз повышали свою квалификацию на курсах повышения квалификации;

– в большинстве вузов, действует рейтинговая система оценки деятельности преподавателей, ведется оценка результативности деятельности преподавателей, используется система стимулирования труда преподавателей.

– в большинстве вузов нет внутривузовской системы развития карьеры преподавателей (29,3%), либо респонденты затруднились в существовании системы управления (43,2%).

– среди элементов стратегии управления профессорско-преподавательским персоналом в вузе наименьшую оценку получили такие элементы, как автоматизация рабочих мест преподавателей, наличие программ развития персонала;

5. Результаты мониторинга практики формирования и развития управленческой карьеры преподавателей вузов выявили следующие аспекты, требующие особого внимания со стороны руководства вузов:

– большинство преподавателей отметили возможность совмещать преподавательскую и управленческую деятельность, если она не мешает основной преподавательской работе (95,1%);

– во многих вузах отсутствует система зачисления сотрудников в резерв на выдвижение: 30,5 % опрошенных отметили, что в вузе существует такая система;

– только 6,1 % отметили, что в образовательных организациях ведется работа по обучению сотрудников, зачисленных в резерв на замещение управленческих должностей.

6. В ходе исследования личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой были выявлены как положительные, так и негативные моменты. В качестве положительных аспектов в деятельности преподавателей по управлению своей карьерой следует отметить:

– больше половины преподавателей (58,5%) имеют план развития научно-педагогической карьеры;

– 54,5% времени преподаватели отдают на свою преподавательскую деятельность. Управленческая работа занимает 36,4% времени, а 36,8% времени остается на самообразование;

– преподаватели планируют свой день, неделю, год в зависимости от наличия свободного времени, но большинство делает это постоянно.

– 41,5% преподавателей не имеют личный план развития карьеры, так как считают, что жизнь изменчива и такой план просто трудно составить, в том числе 9,8% опрошенных преподавателей все утраивает;

– потребность в карьерном росте отметили 48,7% опрошенных преподавателей. 51,3% не нуждаются в карьерном росте, при этом 22% преподавателей даже не задумывались об этом.

7. Предложена и обоснована модель внутривузовской системы развития карьеры преподавателей высших образовательных организаций, объектом воздействия в которой являются две управляемые подсистемы: подсистема

развития управленческой карьеры и подсистема развития научно-педагогической карьеры.

Управляющая подсистема в данной модели оказывает влияние со стороны: органов управления образованием, органов управления вузом, управленческих кадров вуза, научных кадров вуза. В качестве механизмов системы управления карьерой в вузе выделены следующие: механизмы внутривузовского управления (направлены на управление кадровым потенциалом вуза. Опыт ведущих российских и мировых университетов показывает, что привлечение и удержание ценных кадров относится к задачам стратегического уровня и должно находиться в зоне пристального внимания руководства вуза) и механизмы личного развития управленческой и научно-педагогической карьеры (связаны с планированием его карьеры, приоритетов деятельности, личного и рабочего времени).

Применение данной модели будет способствовать эффективному развитию управленческой и научно-педагогической карьеры, а также росту эффективности деятельности вуза как социально-экономической системы.

8. Для профессионального роста преподавателям было предложено использовать «Органайзер карьеры», который представляет собой взаимодействие процессов внутреннего и внешнего пространства преподавателя для более эффективного управления их карьерой. Органайзер включает в себя 4 шага:

1. Ясное видение профессионального развития, или своей цели.
2. Готовность преподавателя к профессиональному росту.
3. Действия.
4. Поддержка вуза.

Все элементы между собой связаны и функционирует за счет принципа синергии.

9. Предложено обоснование социально-экономической эффективности управления карьерой преподавателей вузов. Ожидаемый эффект после внедрения разработанных мероприятий по повышению результатов реализации

внутривузовской системы развития карьеры преподавателей образовательных организаций выражается в увеличении интегрального показателя на 22,1 % и составит 68,2 %, что будет проявляться в следующем:

- реализации специальных целевых программ развития профессорско-преподавательского состава, что способствует развитию индивидуальных способностей сотрудников;
- реализации программы автоматизации рабочих мест и активация резерва на выдвижение;
- повышение общего уровня преподавательского потенциала— проведение тренингов, повышения квалификации, групповое обучение, способствуя не прерывному развитию;
- создание преподавательского резерва;
- согласование целей работников и руководства вуза при управлении карьерой, обеспечивая взаимодействие руководства и сотрудников образовательной организации;
- использование преподавателями личного плана развития и других средств планирования личного и рабочего времени;
- создание прозрачности развития карьеры за счет программного обеспечения.

10. Предложено программное обеспечение проекта. Для более эффективного управления карьерой преподавателей вузу предлагается использовать программу ETWeb Enterprise. Переход на систему ETWeb позволит перейти вузу на новый качественный уровень в процессах планирования, адаптации, контроля эффективности, мотивации, развитии и обучении сотрудников.

11. Правовое обеспечение работы включает обзор и анализ федеральных и локальных законов и правовых актов, регламентирующие деятельность работников высших учебных заведений.

## ГЛОССАРИЙ

Анкета – упорядоченный по последовательности, содержанию, содержанию и форме набор вопросительных суждений, воплощенный в виде опросного листа и предназначенный для сбора эмпирической социологической информации в форме письменных ответов опрашиваемых (респондентов) по сформулированной исследовательской проблеме.

Аспирант – лицо, занимающееся в аспирантуре – основной форме подготовки научных и научно-педагогических кадров при вузах и НИИ.

Ассистент – младшая преподавательская должность в высших учебных заведениях, а также лицо, занимающее данную должность.

Высшее образование – уровень знаний, получаемых в высших учебных заведениях на базе законченного среднего образования и необходимых специалистам высшей квалификации в различных отраслях народного хозяйства, науки и культуры.

Высшее учебное заведение (вуз) - образовательное учебное заведение, учрежденное и действующее на основании Федерального закона «Об образовании», имеющее статус юридического лица и реализующее в соответствии с лицензией образовательные программы высшего профессионального образования.

Декан факультета – руководитель факультета в высшем учебном заведении.

Доктор наук – высшая ученая степень, присваиваемая в России; лицо, имеющее эту степень.

Доцент – учёное звание преподавателей высшего учебного заведения, предшествующее учёному званию профессора; - лицо, имеющее это учёное звание, должность на кафедре высшего учебного заведения.

Заведующей кафедрой – руководитель основного учебно-научного структурного подразделения высшего учебного заведения.

Карьера – это субъективные осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом.

Квалификация – степень профессиональной подготовленности к выполнению какого-либо вида работы.

Компетентность – уровень владения выпускником совокупностью компетенций, отражающий степень готовности к применению знаний, умений и навыков и сформированных на их основе компетенций для успешной деятельности в определенной области.

Методическая карьера преподавателя – накопление и совершенствование умений и навыков создания учебников, учебных пособий, разработки и совершенствования программ учебных курсов и других трудов методического характера, рассматривается как вид карьеры, обеспечивающий образовательный процесс необходимыми методическими материалами.

Научно-исследовательская карьера преподавателя – совершенствование его компетенций в процессе проведения научных исследований, создании научных публикаций (статей, монографий и т.д.), подготовке и защите диссертационных исследований на присвоение ученой степени, подготовке докладов, выступлении на научных конференциях и т.д.

Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала – мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовки; позволяют полнее использовать собственные трудовые ресурсы без поиска новых квалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Планирование служебной карьеры – предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника.

Повышение квалификации – обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

Преподаватель – работник средней школы, среднего учебного заведения, высшего учебного заведения, высшего учебного заведения, преподающий какой-либо предмет.

Профессор – высшее учёное звание преподавателя вуза.

Работа с кадровым резервом – деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией (вузом), направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва.

Развитие карьеры преподавателя вуза – это процесс наиболее рационального использования и эффективного приведения в действие всех существующих и потенциальных ресурсов работника

Резерв управленческих кадров – специально сформированная группа работников предприятия, вуза, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям и специалистам определенного уровня, прошедших, отбор, специальную управленческую и профессиональную подготовку.

Структура резерва – состав и соотношение членов резерва, определяющиеся иерархическим распределением управленческих функций.

Управленческая карьера преподавателей вуза – это субъективно осознанные собственные представления о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения своей трудовой деятельностью.

Управленческий персонал – личный состав или работники учреждения, предприятия, вуза, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам, осуществляющие трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда.

Управленческий потенциал вуза – совокупность реальных и потенциальных возможностей управленческого персонала, которые могут быть задействованы вузом для достижения своих основных целей.

Управляемая система – элементы и подсистемы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных благ или оказания услуг.

Управляющая система – элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс управления, т.е. процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и ресурсы управляемой системы.

Учебно-педагогическая карьера преподавателя – углубление профессиональных знаний и совершенствованием умений и навыков проведения учебных лекционных, семинарских, практических, лабораторных и иных занятий, руководства реферативной работой студентов, курсовыми и дипломными работами, производственной и иными видами практики и др.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анализ федерального законодательства по вопросу об ответственности руководителей образовательных учреждений. – URL: [http://www.eurekanet.ru/ewww/info\\_print/13123.html](http://www.eurekanet.ru/ewww/info_print/13123.html) (дата обращения 13.05.2017).
2. Березовская Е.А., Крюков С.В. Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования // Высшее образование в России. 2014. №6 С.117-122.
3. Богатырева, О.О., Марцинковская, Т.Д. Профессиональная самореализация в пространстве личностного развития. – URL: <http://www.psystudy.ru/index.php/num/2009n1-3/53bogatyreva3.htm> (дата обращения 22.10.2016).
4. Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А. Мотивационный климат вуза. – Управление персоналом в условиях рынка. Материалы Всероссийского научно – практического семинара. – Пенза. – 2001. – С. 34.
5. Большая советская энциклопедия. Карьера. - URL: <http://slovari.yandex.ru/~книги/БСЭ/Карьера/> (дата обращения 13.09.2016).
6. Будущее высшего образования и академической профессии: страны БРИК и США. – М.: изд. дом НИУ-ВШЭ, 2013. –252 с.
7. Введение в педагогическую деятельность: учебное пособие / Л. К. Гребенкина, Н. А. Жокина, О. В. Еремкина ; Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. — 2-е изд., испр. и доп. — Рязань, 2009. — 156 с.
8. Вдовина О.А., Резник С.Д. Приоритеты деятельности преподавателя российского вуза//Друкеровский вестник. - 2016. - № 3 (11). - С. 151-159.
9. Герасимова Г.В. Модель развития карьеры педагогических кадров в образовательном учреждении // Власть. - 2011. - №12. - С.93-94.
10. Дорофеева Е.В. Формирование карьерной стратегии преподавателя вуза: проблемы и перспективы// В сборнике: Развитие системы высшего

образования в сфере культуры: научный и образовательный опыт материалы Международной научно-практической конференции. главный редактор: Н.А. Паршиков; научный редактор и составитель: И.А. Ивашова. - 2015. - С. 24-29.

11. Дульзон А.А. Повышение результативности труда персонала вуза / А.А. Дульзон // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 2. – С. 27-33.

12. Дюндик Е.П. Кадровая стратегия вуза: модели, принципы и технологии формирования // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. - 2012. - №2. - С.72-76.

13. Ефимов В.С. Будущее высшего образования в России: экспертное видение / В.С. Ефимов, А.В. Лаптева // Университетское управление: теория и практика. – 2011. – № 4. – С. 52-64.

14. Ефимов В.С. Высшее образование в России: вызовы XXI века / В.С. Ефимов, А.В. Лаптева // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 4. – С. 6-17.

15. Женщины и мужчины России. – URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b16\\_50/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_50/Main.htm) (дата обращения: 12.03.2017).

16. Жерештиева З.М. Профессиональные, личностные и профессионально-личностные качества, способствующие карьерному росту преподавателя системы повышения квалификации, выявленные в результате исследования преподавателей института повышения квалификации и переподготовки работников образования Кабардино-Балкарского государственного университета // Известия РГПУ им. А.И. Герцена.- 2009. - №109. - С.108-111.

17. Жерештиева З.М. Социально-педагогические условия карьерного роста преподавателя системы повышения квалификации // Теория и практика общественного развития. - 2013. - №2. - С.110-113.

18. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Формирование резерва на выдвижение. Подготовка руководящих кадров // Управление персоналом. – 2011. – №9. – С. 60 - 62.

19. Зачем сокращают количество вузов? – URL: <http://voprosik.net/zachem-sokrashhayut-kolichestvo-vuzov/>(дата обращения: 14.03.2017).

20. Ильковская И. М. Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации: определение и особенности. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kompetentnost-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii-opredelenie-i-osobennosti> (дата обращения 14.11.2016).

21. Карьера молодого специалиста: теория и практика управления: Учеб.-практич. пособие / Науч. ред. Е.А. Могилёвкин. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 280 с.

22. Кахаров А.С. Методика развития готовности молодого преподавателя к проектированию индивидуальной методической системы // СИСП. - 2012. - №7. - С.24.

23. Кац А.С. Деятельность преподавателя в высшем учебном заведении: новые тенденции и перспективы// В сборнике: Современное профессиональное образование: проблемы, прогнозы, решения Сборник докладов международной научно-практической заочной конференции 16 мая 2016 г. ФГБНУ «Институт проблем национальной и малокомплектной школы российской академии образования» научно - образовательный центр «Знание». Под научной редакцией Ф.Ш. Мухаметзяновой. - 2016. - С. 86-88.

24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2016. – 385 с. – С. 233.

25. Козак Е.Б., Пидгурская А.М., Фоменко М.В. Инновационный подход к построению карьеры современного преподавателя высшей школы//Экономика пищевой промышленности. - 2014. - Т. 6. - № 3. - С. 22-27.

26. Козлова О.П. Дополнительное профессиональное образование как программа поддержки профессиональной карьеры преподавателя вуза// В сборнике: Экономические, экологические и социокультурные перспективы развития России, стран СНГ и ближнего зарубежья Материалы II

Международной научно-практической конференции. ответственный редактор И.Г. Воробьева. - 2015. - С. 156-162.

27. Козлова О.П. Организационно-экономические основы регулирования карьеры научно-педагогических работников высшей школы: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. – Новосибирск, 2010. – 220 с.

28. Корзенко Н.И., Тимофеев М.С. Мотивация педагогической деятельности // Вестник ЧелГУ. - 2013. - №3 (294). - С.84-86.

29. Корольков В., Мануйлов В., Приходько В., Жураковский В., Федоров И., Романкова Л. Кадровая политика в высшей школе: методологические принципы // Высшее образование в России. – 2010. – №1. – С. 55.

30. Крисковец Т.Н. Инновационные направления развития профессиональной карьеры преподавателя в условиях процесса глобализации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2011. - № 20. - С. 15-21.

31. Куликова С.А. Ценностные ориентиры в формировании психологической готовности педагога к карьерному росту // Среднее профессиональное образование. 2011. №9 С.60-62.

32. Кутняк С.В. Исследование возможностей карьерного роста современного учителя // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Гуманитарные науки. - 2009. - №1. - С.92-100.

33. Легостаева В.И., Мудрова Е.Б. Привлечение и закрепление в вузе молодых научно-педагогических кадров на основе современных технологий адаптации // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – №2. – С. 33 - 37.

34. Лоншакова Н.А. О путях совершенствования профессионализма преподавателей вузов Забайкалья / Н.А. Лоншакова, И.М. Лисовская, В.В. Багин // Социс. – 2008. – № 9. – С. 139-142.

35. Малахова Т.Ю. Система управления профессиональной карьерой ректорского корпуса высших учебных заведений : дис.... канд. экон. наук: 05.13.10/Т.Ю. Малахова. -Пенза, 2007.

36. Малкина Е.А., Соболевская Ю.В. Карьера как условие профессионального развития молодого преподавателя вуза // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. - 2015. - №30. - С.212-217.

37. Манжос Л.В., Хазова С.А., Хатит Ф.Р. Особенности профессиональной самореализации педагогов в современных условиях // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. - 2015. - №3 (162). - С.83-89.

38. Методология управления трудовыми ресурсами: Монография /Егоршин А.П., Гуськова И.В. Егоршин А. П. , Гуськова И.В, 2008. – 352 с. – С. 132.

39. Могилевкин Е.А., Богдан Н.Н. Кадровая политика и стратегия организации. Из опыта Владивостокского государственного университета экономики и сервиса // Высшее образование сегодня. – 2005. – №9. – С. 13.

40. Назарова И.Б. Вызовы для российских университетов и преподавателей // Высшее образование в России. 2015. №8-9 С.61-68.

41. Наumenко М. В. Специфика мотивации педагогических работников // Современное образование в России и за рубежом: теория, методика и практика : материалы IV Междунар. науч.–практ. конф. - 2016. — С. 48–50.

42. Научно-исследовательская деятельность как условие совершенствования профессиональной самореализации педагога/ Свицерская С.П. / диссертация на соискание учёной степени кандидата педагогических наук. Калининград 2016.

43. Обзор изменений Федерального закона от 22.08.1996 N 125-ФЗ "О высшем и послевузовском профессиональном образовании". -URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76532/7b61b7b889d00fa626ec e47e3c8c2f96c2712998/#dst100024](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76532/7b61b7b889d00fa626ec e47e3c8c2f96c2712998/#dst100024) (дата обращения 14.05.17).

44. Одегов Ю.Г., Алиев Ш.М. Подготовка и переподготовка кадров как компонент политики занятости.–URL: <http://pitis.tsure.ru> (дата обращения 12.12.2017).

45. Официальный сайт AXES Pro. – URL: <http://axes.pro/etweb> (дата обращения 19.04.17).

46. Павлюткин И.В. Конструирование университета как организации / И.В. Павлюткин // Экономическая социология. – 2011. – № 1. – С. 104-123.

47. Персональный менеджмент: Учебник /С.Д. Резник и др. – М.:ИНФРА-М, 2016. – 558 с.

48. Подготовка и переподготовка управленческих кадров высших учебных заведений: монография / С. Д. Резник [и др.] / под. общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 152 с.

49. Положение о выборах декана факультета. – URL: [http://udsu.ru/official/polozh\\_dekan](http://udsu.ru/official/polozh_dekan) (дата обращения 16.05.17).

50. Портал аспирантов и докторантов. - URL: <http://phdru.com/courses/prepod/> (дата обращения 20.03.2017).

51. Резник С.Д., Вдовина О.А. Преподаватели вузов России: формирование и развитие профессиональных компетенций: монография /. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 140 с.

52. Резванова И.Ю. Использование ситуационных методов обучения в процессе повышения квалификации преподавателей вузов / И.Ю. Резванова // Высшее образование сегодня. – 2009. – № 6. – С. 69-71.

53. Резник Г.А., Пономаренко Ю.С., Парамонова Л.С. Оценка факторов конкурентоспособности вуза в современных условиях // Интернет-журнал «Мир науки». - 2015. – Выпуск 1.

54. Резник С.Д. Карьера ректора: какой ей быть? // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 7-14.

55. Резник С.Д., Вдовина О.А. Кто становится преподавателем: мотивы выбора педагогической деятельности в вузе// Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 3. С. 112-119.

56. Резник С.Д., Вдовина О.А., Сазыкина О.А. Организация подбора и работы с молодыми преподавателями на кафедре университета// Образование и наука в современном мире. Инновации. - 2016. - № 5. - С. 69-80.

57. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Моделирование компетенций заведующих кафедрами российских вузов // Russian Journal of Management. – 2015. № 3(2). – С. 140-149. DOI: 10.12737/11864.

58. Резник С.Д., Сазыкина О.А., Фомин Г.Б. Управленческий потенциал высших учебных заведений России: оценка, опыт, перспективы. Монография. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

59. Ректоры России: система и механизмы управления профессиональной карьерой: Монография / Под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2009. – 252 с.

60. Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2015.- 728 с.

61. Сабанчиева Р.З. Карьерные ориентации и профессиональная самореализация преподавателей высшей школы // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. - 2010. - №4. - С.280-284.

62. Савельева Ю.А. Планирование карьеры педагога как условие его профессиональной самореализации. – URL: <http://festival.1september.ru/articles/537751/> (дата обращения 24.11.2016).

63. Сазонова Н.Н. Карьерная стратегия женщин-преподавателей в российских вузах// В сборнике: Мужское и женское: сотрудничество и конфронтация Сборник научных трудов Международной научной конференции. Под редакцией В.Е. Быданова, Н.А. Вахнина, О.А. Штайн. -2016. - С. 225-228.

64. Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования и развития управленческого персонала Текст.: дис. канд. экон. наук / О.А. Сазыкина. - Пенза, 2004.

65. Сазыкина О.А. Как ускорить свою карьеру: инструменты личной деятельности преподавателей по профессиональному продвижению в вузе // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 4. - URL: <http://human.snauka.ru/2015/04/9518> (дата обращения: 19.11.2016).

66. Сазыкина О.А. Моделирование профессиональных компетенций преподавателя вуза, совмещающего научно-педагогическую и управленческую деятельность // Russian Journal of Management. 2015. Т. 1. С. 342.

67. Сазыкина О.А. Преподаватели российских вузов: проблемы и пути оптимизации научно-педагогической карьеры // Перспективы науки и образования. - 2014. - №1 (7). - С.126-133.

68. Сафонов А.А. Охота за умными головами // Экономика труда. 2015. №4 С.311-322.

69. Свидерская С.П. Профессиональная самореализация педагога посредством научно-исследовательской деятельности//Научное обозрение. Педагогические науки. - 2016. - № 4. - С. 46-65.

70. Сивак Е.В. Академическая профессия в сравнительной перспективе: 1992-2012 / Е.В. Сивак, М.М. Юдкевич // Форсайт. – 2013. – № 3. – С. 38-47.

71. Симонов–Емельянов И.Д. Подготовка научно-педагогических кадров: опыт эффективного решения // Высшее образование в России. – 2010. – №6. – С. 43.

72. Скударёва Г.Н. Профессиональная мотивация педагога: научная теория и инновационная социально-педагогическая практика // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. - 2014. - №1. - С.28-32.

73. Смирнов Е.А. Современный руководитель: стратегии жизни и деятельности: учебное пособие. – М.: Издательство МГУ, 2003. – 270 с. – С.15 - 17.

74. Становление карьеры педагога в территориальной образовательной системе: монография / М.В. Александрова; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого.– Великий Новгород, 2007. – 238 с.

75. Ткачев В. БелГУ в системе подготовки педагогических кадров региона // Высшее образование в России. – 2005. – №6. – С. 39.

76. Толковый словарь Ожегова. Карьера. – URL: <http://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=10805> (дата обращения 24.09.2016).

77. Труд и занятость в России. 2015: Стат.сб./Росстат – М., 2015. – 274 с.
78. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 13.05.2017).
79. Тулегенова А.Г. Профессиональная карьера преподавателя высшей школы// Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. 2013. - Том 26 (65). - № 1. - С. 153-164.
80. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / Руководитель авторского коллектива В. М. Филиппов. – М.: Логос, 2005. – 540 с.
81. Управление высшим учебным заведением: учебник / под общ. ред. С. Д. Резника, В. М. Филиппова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 768 с.
82. Управление современным университетом: кол. монография / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. – Владивосток: ВГУЭС, 2005. – 324 с.
83. Фадеева Е.С. Карьерные ориентации преподавателей исследовательского университета // Регионология . - 2012. - №3 (80). - С.117-121.
84. Фадеева И.М. Программы развития кадрового потенциала исследовательских университетов в России: опыт анализа / И.М. Фадеева, Н.Ш. Ватолкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 4. – С. 13-31.
85. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)( дата обращения 12.05.2017).
86. Филатов Д.Д. Обзор программного обеспечения для оценки и управления компетенций студентов высших учебных заведений. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/03/50504> (дата обращения 22.05.2017).

87. Шахова Е.Ю. Моделирование распределения рабочего времени преподавателей. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-raspredeleniya-rabochego-vremeni-prepodavateley> (дата обращения 3.02.2017).

88. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – С. 187.

89. Шестернина О.И. Развитие системы управления факультетом высшего учебного заведения: диссертация кандидата экономических наук. – Пенза, 2007.–186с.

90. Шмелева Н. Б. Акулина Е.Е. Мотивационный потенциал профессиональной деятельности преподавателя в вузе // Вестник Казанского технологического университета. – 2008. - №4. – с. 148-152.

91. Ядов В. А. Социологические исследования: методология, программа, методы, Самара: Изд-во «Самарск. университет», 2010 – 487с.

## АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Уважаемые преподаватели!

Просим Вас принять участие в проведении исследования по изучению научно-педагогической и управленческой карьеры преподавателей. Ваши ответы будут использованы для составления рекомендаций и мероприятий, способствующих формированию эффективной системы работы с преподавателями вузов с целью оптимизации их карьеры.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

### 1. Мониторинг практики управления научно-педагогической карьерой преподавателя высшей школы

#### *1. Какие мотивы заставили Вас выбрать научно-педагогическую деятельность?*

- а) желание заниматься научной работой;
- б) возможность заниматься престижной работой;
- в) забота о воспитании будущего поколения страны;
- г) свой вариант \_\_\_\_\_

#### *2. Что или кто побуждает Вас заниматься научной деятельностью?*

- а) собственный интерес к конкретным вопросам, темам
- б) коллеги предлагают участие в совместных проектах, помогаю им
- в) заставляет администрация кафедры /факультета/ подразделения
- г) что входит в мои должностные обязанности (например, зам. декана по науке)
- д) другое (укажите, что именно) \_\_\_\_\_

#### *3. В какой форме Вы повысили свою квалификацию в последний раз?*

- а) участие в научной работе вуза;
- б) курсы повышения квалификации;
- в) стажировка в других вузах России;
- г) стажировка в вузах зарубежья;
- д) стажировка на производстве;
- е) ни разу не занимался повышением квалификации;
- ж) свой вариант \_\_\_\_\_

#### *4. Существует ли в Вашем вузе система управления научно-педагогической карьерой преподавателя?*

- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.

#### *5. Отметьте наиболее важный фактор для преподавателя в начале его педагогической карьеры:*

- а) сплоченный педагогический коллектив;
- б) стиль руководства высшей школой (менее авторитарный);
- в) фактор свободного времени у преподавателя;
- г) взаимоотношения со студентами.

**6. Проранжируйте методы мотивации научно-педагогической деятельности преподавателей (1- самый действенный, 2 – при применении метода возможен результат, 3 – менее действенный):**

Административные (издание приказов и распоряжений объявление выговоров и благодарностей, аттестация педагогов, разумное распределение учебной нагрузки)	
Экономические (построение системы финансового поощрения)	
Социально-психологические (обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации, аттестация на более высокую квалификационную категорию)	

**7. Существует ли в Вашем образовательном учреждении:**

	Да, в письменном виде	Да, но не в письменном виде	Нет	Затрудняюсь ответить
Миссию				
Общую стратегию развития (программу стратегического развития)				
Кадровую стратегию				
Корпоративный кодекс				
Положение о материальном стимулировании				
Положение о рейтинговой оценке деятельности ППС				

**8. Какие элементы стратегии управления профессорско-преподавательским персоналом и в какой степени реализуются на сегодняшний день в вашем вузе?**

№ п/п	Элемент стратегии управления ППС	Степень реализации элемента стратегии				
		не реализуется	частично	реализуется полностью	планируется к реализации	затрудняюсь ответить
1.	Адаптация молодых преподавателей					
2.	Наем работников из внешних источников					
3.	Оценка результативности труда					
4.	Программы развития персонала					
5.	Система стимулирования труда					
6.	Система академических надбавок					
7.	Планирование численности ППС					
8.	Рейтинговая система					
9.	Специальные целевые программы развития ППС или отдельных категорий ППС					
10.	Автоматизация рабочих мест преподавателей					
11.	Программы развития академической мобильности					
12.	Создание комфортной рабочей среды					

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

9. *Насколько часто в Вашем вузе используются следующие методы для развития профессорско-преподавательского персонала? (пожалуйста, дайте ответ по каждой строке).*

	Метод	Очень часто	Часто	Время от времени	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить
1.	Специальные задания / проекты / лаборатории						
2.	Привлечение к решению кафедральных задач						
3.	Участие в командной работе						
4.	Системы кадрового резерва для замещения управленческих должностей						
5.	Стажировки						
6.	Наставничество						
7.	Дистанционное обучение						
8.	Психологические тренинги						
9.	Обучение в магистратуре						
10.	Обучение в аспирантуре						
11.	Обучение в докторантуре						
12.	Программы повышения квалификации						
13.	Методологические и методические семинары						
14.	Стимулирование творческой инициативы, организация внутривузовских конкурсов						
15.	Развитие навыков активного владения иностранным языком						
16.	Развитие навыков академического письма и подготовки заявок на получение грантов						
17.	Иное (напишите, пожалуйста, что именно) _____ —						

**2. Анализ управленческой карьеры преподавателя вуза**

10. *Как Вы считаете, может ли преподаватель вуза занимать управленческую должность в вузе?*

- а) да, это можно совмещать;
- б) да, если это не мешает преподавательской деятельности;
- в) нет.

11. *Занимаете ли Вы какую-нибудь управленческую должность в вузе?*

- а) да;
- б) нет.

**12. Если да, то какую?**

- а) декан;  
 б) заведующий кафедрой;  
 в) заместитель декана;  
 г) заместитель заведующего кафедрой;  
 д) свой вариант \_\_\_\_\_.

**13. Что Вас привлекает или удерживает на управленческой должности? (проранжируйте по степени значимости от 1 – очень значимо до 8 – совсем не значимо)**

1.	Соответствие должности уровню квалификации	
2.	Возможность применять и расширять знания	
3.	Самостоятельность в принятии управленческих решений	
4.	Соответствие работы представлениям о должностных обязанностях управленца	
5.	Удовлетворенность служебным ростом	
6.	Отношения с высшим руководством вуза	
7.	Отношения с коллегами и подчиненными	
8.	Забота о людях	

**14. Какие группы качеств руководителя в вузе имеют наиболее приоритетное значение (проранжируйте по степени значимости: самый высокий ранг – 1, самый низкий – 6).**

1.	Профессиональная компетентность	
2.	Организаторские качества	
3.	Деловые качества	
4.	Нравственные качества	
5.	Политические качества	
6.	Работоспособность	

**15. Существует ли в Вашем вузе система зачисления сотрудников в резерв управленческих кадров?**

- а) да;  
 б) нет.

**16. Как, на Ваш взгляд, должен осуществляться подбор кандидатов в резерв?**

- а) в качестве кандидата может выступить любой сотрудник подразделения;  
 б) по рекомендации руководителя подразделения;  
 в) по определенным критериям;  
 г) свой вариант \_\_\_\_\_

**17. Состоите ли Вы в резерве на выдвижение на управленческую должность?**

- а) да;  
 б) да, но не официально;  
 в) нет.

**18. Проводится ли работа по обучению резервистов в Вашем вузе?**

- а) да;  
 б) нет.

**19. Осуществляется ли в Вашем вузе аттестация управленческого персонала:**

- а) да;  
 б) ежегодно;

- в) нет;  
г) перед переизбранием на должность.

### 3. Исследование личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой

**20. Проранжируйте перечисленные ниже виды деятельности: поставьте «1» напротив того вида деятельности, который является для Вас самым важным/интересным, «2» - напротив следующего по важности вида деятельности и так до «5» баллов – напротив наименее значимого вида деятельности. Каждый балл может использоваться не более одного раза.**

	ранг
Преподавание	
Научная работа	
Административная работа	
Консультирование (в том числе репетиторство)	
Практическая деятельность по своей профессии	
Воспитательная работа	
Другое (укажите, что именно)	

**21. Есть ли у Вас личный план развития своей научно-педагогической карьеры?**

- а) да, у меня есть такой план;  
б) разве можно иметь такой план, ведь жизнь так изменчива;  
в) меня все устраивает, дальше стремиться не к чему;  
г) свой вариант \_\_\_\_\_

**22. Есть ли у Вас личный план развития своей управленческой карьеры?**

- а) да, у меня есть такой план;  
б) разве можно иметь такой план, ведь жизнь так изменчива;  
в) меня все устраивает, дальше стремиться не к чему;  
г) свой вариант \_\_\_\_\_

**23. Вам хватает времени совмещать управленческую и научную деятельность?**

- а) да, вполне, я все успеваю;  
б) не всегда, часто наваливается много дел, не со всем успеваю справиться;  
в) катастрофически не хватает времени;  
г) меня уже ничто не спасет, я все равно не успею сделать все свои дела;  
д) свой вариант \_\_\_\_\_

**24. Сколько (в %) рабочего времени Вы уделяете:**

Сколько (в %) рабочего времени Вы уделяете:	до 25 %	26-50 %	51-75 %	76-100%
а) управленческой деятельности				
б) преподавательской деятельности (профессорской, доцентской)				
в) самообразованию				

**25. Планируете ли Вы свой рабочий день, неделю, месяц, год?**

	день	неделя	месяц	год
а) да, всегда;				
б) иногда, когда есть на это время;				
в) только тогда, когда слишком много дел и не могу их все запомнить;				
г) нет, никогда.				

**26. Ставите ли Вы перед собой перспективные цели и конкретные сроки их выполнения?**

- а) да, безусловно;
- б) цели ставлю, но не ограничиваю себя временными рамками;
- в) нет, пусть все идет своим чередом;
- г) считаю это занятие пустой тратой времени, от меня ничего не зависит.

**27. Каковы Ваши дальнейшие профессиональные планы?**

- а) продолжу работать в вузе
- б) планирую уходить и ищу работу в другом вузе
- в) планирую уходить и ищу работу в другой сфере, не педагогическую
- г) затрудняюсь ответить
- д) другое (укажите, что именно) \_\_\_\_\_

**28. Планируете ли Вы в ближайшее время повышать квалификацию в организованной форме (ФПК, ИПК и т.д.)?**

- а) да;
- б) нет;

**29. Что в основном побуждает Вас заниматься повышением квалификации?**

- а) потребность в новых знаниях;
- б) наличие пробелов в знаниях;
- в) внутренняя потребность;
- г) желание не отставать от товарищей;
- д) желание лучше выполнять свою работу;
- е) потребность расширить кругозор, повысить образовательный и культурный уровень;
- ж) повышение в должности;
- з) перспектива поиска новой работы;
- и) свой вариант \_\_\_\_\_

**30. Есть ли у Вас желание продвигаться на более высокие должности?**

- а) Да, безусловно;
- б) Нет;
- в) Не знаю, не задумывался.

**31. Как вы думаете, каких изменений в своей карьере вы можете реально ожидать через 2-3 года? (не более 4 вариантов ответов)**

- н) занять более высокую преподавательскую должность
- о) занять более высокую административную должность
- п) перейти на работу в более престижное учебное заведение
- р) перейти на работу в менее престижное учебное заведение с менее жестким графиком/меньшей нагрузкой

- с) перейти на работу, не связанную с преподаванием  
 т) перестать работать (выйти на пенсию, заняться домашним хозяйством)  
 у) сменить профессию (получить образование по другой специальности)  
 ф) повысить квалификацию без отрыва от работы  
 х) получить ученую степень, звание  
 ц) переехать работать в другой город в пределах России  
 ч) поехать работать за рубеж  
 ш) затрудняюсь ответить  
 щ) свой вариант \_\_\_\_\_

**32. Оцените привлекательность для Вас Вашего высшего учебного заведения.**

	0	1	2	3	4	5	
В коллективе чувствуется напряженность. Многие преподаватели не общаются друг с другом.							Хорошая атмосфера в коллективе
Лекции и практики поставлены в неудобное для меня время							Удобный график работы
Низкий уровень репутации учебного заведения							Высокая репутация данного учебного заведения
Неменяющиеся учебные планы							Современные учебные планы, программы
Отношения с руководством и администрацией отрицательные							Хорошие взаимоотношения с администрацией, руководством
Плохие условия труда							Хорошие условия труда на рабочем месте (рабочее место, буфет и т.д.)
Учебное заведение находится далеко от места моего проживания							Работа находится близко к дому
Возможность карьерного роста маловероятна							Хорошие возможности карьерного роста
Дефицит преподавателей с высокими учеными званиями							Высокий научный потенциал коллектива
Дефицит свободного времени							Невысокая учебная нагрузка (не слишком много учебных часов и т.д.)
Взаимоотношения со студентами отрицательные							Хороший контингент учащихся, их заинтересованность в учебе
Устаревшая ресурсная и техническая база вуза							Хорошая ресурсная и техническая база (библиотека, компьютеры, лабораторное или производственное оборудование и т.д.)
Низкий уровень заработной платы							Высокий уровень заработной платы
Отсутствие социального обеспечения							Хорошее социальное обеспечение (путевки, дополнительное медицинское обслуживание, питание и т.д.)

## Немного о себе

**33. Ваша должность:**

- в управленческом составе:
  - а) заместитель заведующего кафедрой;
  - б) заведующего кафедрой;
  - в) заместитель декана;
  - г) декан;
  - д) зам. начальника управления;
  - е) зам. начальника отдела;
  - ж) начальник управления/отдела;
  - з) свой вариант \_\_\_\_\_
- в профессорско-преподавательском составе:
  - а) профессор;
  - б) доцент;
  - в) старший преподаватель;
  - г) преподаватель;
  - д) ассистент.

**34. Ваша учёная степень:**

- а) нет ученой степени;
- б) кандидат наук;
- в) доктор наук.

**34 а. Ваше ученое звание:**

- а) нет ученого звания;
- б) доцент;
- в) профессор.

**35. Ваш общий трудовой стаж**

- а) до 3-х лет;
- б) 3-5 лет;
- в) 6-10 лет;
- г) 11-15 лет ;
- д) 16-20 лет;
- е) 21-25 лет;
- ж) 26-30 лет;
- з) 31 год и более.

**36. Ваш научно-педагогический стаж работы**

- а) до 3-х лет;
- б) 3-5 лет;
- в) 6-10 лет;
- г) 11-15 лет ;
- д) 16-20 лет;
- е) 21-25 лет;
- ж) 26-30 лет;
- з) 31 год и более.

**37. Стаж работы в управленческой должности?**

- а) менее 10 лет;
- б) 15-20 лет;
- в) 20-25 лет;
- г) более 25 лет.

**38. Ваш пол:**

- а) мужской ;
- б) женский.

**39. Ваш возраст:**

- а) 22- 25 лет;
- б) 26-30 лет ;
- в) 31-35 лет ;
- г) 36-40 лет;
- д) 41-45 лет;
- е) 46-50 лет;
- ж) 50-55 лет;
- з) 56-60 лет;
- и) 61-65 лет;
- к) 66-70 лет;
- л) более 70 лет.

**РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ПО ПОЛУ**

**1. Мониторинг практики управления научно-педагогической карьерой  
преподавателя высшей школы**

Таблица 1

Мотивы выбора научно-педагогической деятельности

Мотивы выбора научно-педагогической деятельности	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) желание заниматься научной работой;	135	54,9	30	47,6	105	57,4
б) возможность заниматься престижной работой;	48	19,5	14	22,2	33	18,0
в) забота о воспитании будущего поколения страны	54	22	12	19,1	42	23,0
г) желание заниматься преподаванием	45	18,3	18	28,6	27	14,7
д) спонтанно получилось	6	2,4	5	7,9	1	0,5
е) передать опыт и знания	3	1,2	1	1,6	2	1,0

Таблица 2

Мотивы, побуждающие преподавателей заниматься научной деятельностью

Мотивы, побуждающие преподавателей заниматься научной деятельностью	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) собственный интерес к конкретным вопросам, темам	198	80,5	54	85,7	144	78,7
б) коллеги предлагают участие в совместных проектах, помогают им	30	12,2	3	4,8	27	14,8
в) заставляет администрация кафедры /факультета/ подразделения	45	18,3	18	28,6	27	14,8
г) это входит в мои должностные обязанности (например, зам. декана по науке)	30	12,2	12	19,1	18	9,8

Таблица 3

Формы повышения квалификации преподавателей вузов

Формы повышения квалификации преподавателей вузов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) участие в научной работе вуза;	51	20,7
б) курсы повышения квалификации;	174	70,7
в) стажировка в других вузах России;	18	7,3
г) стажировка в вузах зарубежья;	18	7,3
д) стажировка на производстве;	12	4,9
е) переподготовка	7	2,8
ж) ни разу не занимался повышением квалификации	9	3,7
з) свой вариант (вебинары российских вузов, защита диссертации, обучение в магистратуре)	5	2,0

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 4

Наличие в ВУЗе системы управления научно-педагогической карьерой преподавателей

Наличие в ВУЗе системы управления научно-педагогической карьерой преподавателей	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	66	27,2
б) нет	72	29,6
в) затрудняюсь ответить	105	43,2
Всего	246	100

Таблица 5

Факторы, влияющие на преподавателя в начале его карьеры

Факторы, влияющие на преподавателя в начале его карьеры	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) сплоченный педагогический коллектив;	135	54,9
б) стиль руководства высшей школой (менее авторитарный);	36	14,6
в) фактор свободного времени у преподавателя;	66	26,8
г) взаимоотношения со студентами.	42	17,1
Всего	246	100

Таблица 6

Методы мотивации научно-педагогической деятельности преподавателей

Методы мотивации научно-педагогической деятельности преподавателей	Ранг
Экономические (построение системы финансового поощрения)	1
Административные (издание приказов и распоряжений объявление выговоров и благодарностей, аттестация педагогов, разумное распределение учебной нагрузки)	2
Социально-психологические (обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации, аттестация на более высокую <a href="#">квалификационную</a> категорию)	3

Таблица 7

Наличие в вузе организационных документов, регламентирующих его деятельность

Наличие в вузе организационных документов, регламентирующих его деятельность	Да, в письменном виде		Да, но не в письменном виде		Нет		Затрудняюсь ответить	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Миссию	132	53,7	12	4,9	6	2,4	96	39
Общую стратегию развития (программу стратегического развития)	183	74,4	15	6,1	6	2,4	42	17,1
Кадровую стратегию	63	25,6	27	11	21	8,5	135	54,9
Корпоративный кодекс	72	29,3	18	7,3	30	12,2	126	51,2
Положение о материальном стимулировании	214	86,6	3	1,2	0	0	30	12,2
Положение о рейтинговой оценке деятельности ППС	228	92,7	6	2,4	0	0	12	4,9

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 8

Реализация элементов стратегии управления профессорско-преподавательским персоналом в вузе

Реализация элементов стратегии управления профессорско-преподавательским персоналом в вузе	Степень реализации элемента стратегии										Оценка реализации
	не реализуется		частично		реализуется полностью		планируется к реализации		затрудняюсь ответить		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Рейтинговая система	0	0	69	28	162	65,9	3	1,2	9	3,7	3,5
Оценка результативности труда	9	3,7	105	42,7	111	45,1	3	1,2	18	7,3	3,2
Система стимулирования труда	15	6,1	111	45,1	99	40,2	3	1,2	18	7,3	3,1
Планирование численности ППС	3	1,2	66	26,8	102	41,5	12	4,9	60	24,4	2,8
Система академических надбавок	30	12,2	81	32,9	69	28	0	0	63	25,6	2,4
Наем работников из внешних источников	36	14,6	78	31,7	63	25,6	6	2,4	63	25,6	2,3
Создание комфортной рабочей среды	51	20,7	126	51,2	30	12,2	3	1,2	36	14,6	2,2
Адаптация молодых преподавателей	48	19,5	108	43,9	24	9,8	3	1,2	63	25,6	2,0
Автоматизация рабочих мест преподавателей	69	28	102	41,5	24	9,8	6	2,4	45	18,3	1,9
Программы развития персонала	42	17,1	72	29,3	33	13,4	6	2,4	93	37,8	1,8
Специальные целевые программы развития ППС или отдельных категорий ППС	33	13,4	72	29,3	24	9,8	24	9,8	93	37,8	1,8
Программы развития академической мобильности	54	22	57	23,2	21	8,5	21	8,5	93	37,8	1,6

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 9

Частота использования в вузе методов развития профессорско-преподавательского персонала

Частота использования в ВУЗе методов развития профессорско-преподавательского персонала	Очень часто		Часто		Время от времени		Редко		Никогда		Затрудняюсь ответить		Оценка частоты
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Привлечение к решению кафедральных задач	87	35,4	87	35,4	42	17,1	6	2,4	3	1,2	21	8,5	3,8
Обучение в аспирантуре	81	32,9	72	29,3	33	13,4	36	14,6	2	1,2	21	8,5	3,6
Программы повышения квалификации	60	24,4	75	30,5	54	22	33	13,4	0	0	24	9,8	3,5
Участие в командной работе	33	15,4	84	34,1	60	24,4	39	15,9	3	1,2	27	11	3,3
Обучение в магистратуре	63	25,6	69	28	36	14,6	33	13,4	9	3,7	36	14,6	3,3
Методологические и методические семинары	45	18,3	66	26,8	75	30,5	30	12,2	9	3,7	21	8,5	3,2
Стимулирование творческой инициативы, организация внутривузовских конкурсов	24	9,8	57	23,2	63	25,6	78	31,7	12	4,9	12	4,9	2,9
Обучение в докторантуре	36	14,6	48	19,5	48	19,5	60	24,4	12	4,9	42	17,1	2,8
Специальные задания / проекты / лаборатории	30	6,1	42	17,1	51	20,7	63	25,6	15	6,1	57	23,2	2,4
Развитие навыков академического письма и подготовки заявок на получение грантов	15	6,1	51	20,7	66	26,8	33	13,4	45	18,3	36	14,6	2,4
Стажировки	3	1,2	42	17,1	60	24,4	90	36,6	30	12,2	21	8,5	2,3
Дистанционное обучение	27	11	36	14,6	45	18,3	33	13,4	57	23,2	51	20,7	2,2
Наставничество	3	1,2	42	17,1	51	20,7	63	25,6	39	15,9	48	19,5	2,1
Системы кадрового резерва для замещения управленческих должностей	9	3,7	24	9,8	42	17,1	45	18,3	30	12,2	90	36,6	1,8
Развитие навыков активного владения иностранным языком	15	6,1	27	11	48	19,5	30	12,2	84	34,1	42	17,1	1,7
Психологические тренинги	3	1,2	12	4,9	27	11	33	13,4	108	43,9	60	24,4	1,1

## 2. Анализ управленческой карьеры преподавателя вуза

Таблица 10

Мнение респондентов о возможности занятия преподавателями управленческой должности

Мнение респондентов о возможности занятия преподавателями управленческой должности	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да, это можно совмещать;	123	50	39	61,9	84	45,9
б) да, если это не мешает преподавательской деятельности;	111	45,1	18	28,6	93	50,8
в) нет.	12	4,9	6	9,5	6	3,3
Всего	246	100	63	100	183	100

Таблица 11

Совмещение преподавательской деятельности с управленческой должностью

Совмещение преподавательской деятельности с управленческой должностью	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да;	84	34,1	18	28,6	66	36,1
в) нет.	162	65,9	45	71,4	117	63,9
Всего	246	100	63	100	183	100

Таблица 12

Должность в управленческом составе

Должность преподавателя в управленческом составе		Количество респондентов	
		человек	%
1.	заместитель заведующего кафедрой;	21	26,3
2.	заведующего кафедрой;	16	20
3.	заместитель декана;	16	20
4.	декан;	5	6,3
5.	зам. начальника управления;	5	6,3
6.	зам. начальника отдела;	4	5,0
7.	начальник управления/отдела	7	8,7
8.	руководитель магистерской программы	2	2,5
9.	проректор	2	2,5
10.	помощник по науке	1	1,3
11.	начальник пункта выдачи СИЗ	1	1,3
Всего		80	100

Таблица 13

Мотивы преподавателей при совмещении преподавательской и управленческой деятельности

Мотивы преподавателей при совмещении преподавательской и управленческой деятельности	Ранг	мужчины	женщины
Соответствие должности уровню квалификации	1	1	1
Возможность применять и расширять знания	2	2	2
Самостоятельность в принятии управленческих решений	3	3	6
Удовлетворенность служебным ростом	4	6	4
Отношения с коллегами и подчиненными	5	5	5
Соответствие работы представлениям о должностных обязанностях управленца	6	4	3
Отношения с высшим руководством вуза	7	8	7
Забота о людях	8	7	8

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 14

## Группы качеств руководящих работников высших учебных заведений

Группы качеств руководящих работников высших учебных заведений	Ранг
Профессиональная компетентность	1
Организаторские качества	2
Деловые качества	3
Нравственные качества	4
Работоспособность	5
Политические качества	6

Таблица 15

## Наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение

Наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	75	30,5
б) нет	171	69,5
Всего	246	100

Таблица 16

## Критерии подбора кандидатов в резерв на выдвижение

Осуществление подбора кандидатов в резерв	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) в качестве кандидата может выступить любой сотрудник подразделения	48	19,5
б) по рекомендации руководителя подразделения	54	22
в) по определенным критериям	144	58,5
Всего	246	100

Таблица 17

## Нахождение преподавателя в резерве на выдвижение на управленческую должность

Нахождение преподавателя в резерве на выдвижение на управленческую должность	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да;	12	4,9
б) да, но не официально;	21	8,5
в) нет.	213	86,6
Всего	246	100

Таблица 18

## Осуществление в вузе работы по обучению сотрудников, зачисленных в резерв на замещение управленческих должностей

Осуществление в вузе работы по обучению сотрудников, зачисленных в резерв на замещение управленческих должностей	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да;	15	6,1
б) нет.	231	93,9
Всего	246	100

Частота проведения аттестации управленческого персонала

Частота проведения аттестации управленческого персонала	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да;	78	31,7
б) ежегодно;	0	0
в) нет;	57	23,2
г) перед переизбранием на должность.	111	45,1
Всего	246	100

### 3. Исследование личной деятельности преподавателя по управлению своей карьерой

Таблица 20

Приоритетность различных видов деятельности преподавателя высшей школы

Приоритетность различных видов деятельности преподавателя	ранг	мужчины	женщины
Преподавание	1	1	1
Научная работа	2	2	2
Практическая деятельность по своей профессии	3	3	3
Административная работа	4	5	4
Воспитательная работа	5	6	5
Консультирование (в том числе репетиторство)	6	4	6

Таблица 21

Наличие у преподавателей личного плана развития своей научно-педагогической карьеры

Наличие у преподавателей личного плана развития своей научно-педагогической карьеры	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да, у меня есть такой план	144	58,5	21	33,3	123	67,2
б) разве можно иметь такой план, ведь жизнь так изменчива	78	31,7	24	38,1	54	29,5
в) меня все устраивает, дальше стремиться не к чему	24	9,8	18	28,6	6	3,3
Всего	246	100	63	100	183	100

Таблица 22

Наличие у преподавателей личного плана развития управленческой карьеры преподавателя

Наличие у преподавателей личного плана развития управленческой карьеры преподавателя	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да, у меня есть такой план	84	34,1	18	28,6	66	36,1
б) разве можно иметь такой план, ведь жизнь так изменчива	51	20,7	9	14,3	42	23,0
в) меня все устраивает, дальше стремиться не к чему	54	22	12	19,0	42	23,0
г) нет личного плана развития	6	2,4	0	0	6	3,3
д) нет интереса к управленческой деятельности	51	20,7	24	38,1	27	14,6
Всего	246	100	63	100	183	100

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 23

Наличие времени для совмещения управленческой и научной деятельности

Наличие времени для совмещения управленческой и научной деятельности	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да, вполне, я все успеваю	45	18,3	18	28,6	27	14,8
б) не всегда, часто наваливается много дел, не со всем успеваю справиться	123	50	21	33,3	102	55,7
в) катастрофически не хватает времени	69	28	18	28,6	51	27,9
г) меня уже ничто не спасет, я все равно не успею сделать все свои дела	9	3,7	6	9,5	3	1,6
Всего	246	100	63	100	183	100

Таблица 24

Распределение преподавателями своего рабочего времени

Распределение преподавателями своего рабочего времени	Управленческая деятельность		Преподавательская деятельность		Самообразование	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 25%	126	51,2	18	7,3	120	48,8
26-50%	60	24,4	87	35,4	63	25,6
51-75%	42	17,1	102	41,5	48	19,5
76-100%	18	7,3	39	15,9	15	6,1
Всего	246	100	246	100	246	100
Среднее значение	36,4%		54,5%		36,8%	

Таблица 25

Осуществление планирования вузовскими руководителями своих дел на день, неделю, год

Осуществление планирования вузовскими руководителями своих дел на день, неделю, год	День		Неделя		Месяц		Год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
д) да, всегда;	174	70,7	144	58,5	93	37,8	66	26,8
е) иногда, когда есть на это время;	21	8,5	39	15,9	66	26,8	42	17,1
ж) только тогда, когда слишком много дел и не могу их все запомнить;	27	11	42	17,2	57	23,2	39	15,9
з) нет, никогда.	24	9,8	21	8,5	30	12,2	99	40,2
Всего	246	100	246	100	246	100	246	100

Таблица 26

Постановка преподавателей перспективных целей деятельности и сроков их исполнения

Постановка преподавателей перспективных целей деятельности и сроков их исполнения	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) да, безусловно;	117	47,6	27	42,9	90	49,2
б) цели ставлю, но не ограничиваю себя временными рамками;	114	46,3	33	52,4	81	44,3
в) нет, пусть все идет своим чередом;	15	6,1	3	4,7	12	6,5
г) считаю это занятие пустой тратой времени, от меня ничего не зависит.	0	0	0	0	0	0
Всего	246	100	63	100	183	100

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 27

## Профессиональные планы опрошенных преподавателей

Профессиональные планы опрошенных преподавателей	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
е) продолжу работать в вузе	189	76,8	51	81,0	138	75,4
ж) планирую уходить и ищу работу в другом вузе	3	1,2	0	0	3	1,6
з) планирую уходить и ищу работу в другой сфере, не педагогическую	12	4,9	6	9,4	6	3,3
и) затрудняюсь ответить	33	13,4	3	4,8	30	16,4
к) планирую совмещать работу в вузе с бизнесом	9	3,7	3	4,8	6	3,3
Всего	246	100	63	100	183	100

Таблица 28

## Планирование преподавателями повышения квалификации в организованной форме в ближайшее время

Планирование преподавателями повышения квалификации в организованной форме в ближайшее время	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) да	177	72
б) нет	69	28
Всего	246	100

Таблица 29

## Мотивы повышения квалификации преподавателями

Мотивы повышения квалификации преподавателями	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) потребность в новых знаниях;	159	64,6
б) наличие пробелов в знаниях;	18	7,3
в) внутренняя потребность;	51	20,7
г) желание не отставать от товарищей;	9	3,7
д) желание лучше выполнять свою работу;	66	26,8
е) потребность расширить кругозор, повысить образовательный и культурный уровень;	126	51,2
ж) повышение в должности;	27	11
з) перспектива поиска новой работы	9	3,7
и) требование Министерства образования	12	4,9
и) свой вариант (самообразование, требование вуза)	6	2,4

Таблица 30

## Потребность преподавателей в карьерном росте

Потребность преподавателей в карьерном росте	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) Да, безусловно;	120	48,7
б) Нет;	72	29,3
в) Не знаю, не задумывался	54	22
Всего	246	100

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 31

Мнение респондентов об изменениях в их карьере через 2-3 года

Мнение респондентов об изменениях в их карьере через 2-3 года	Количество респондентов		Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
а) занять более высокую преподавательскую должность	72	29,3	9	14,3	63	34,4
б) занять более высокую административную должность	36	14,6	6	9,5	30	16,4
в) перейти на работу в более престижное учебное заведение	9	3,7	3	4,8	6	3,3
г) перейти на работу в менее престижное учебное заведение с менее жестким графиком/меньшей нагрузкой	0	0	0	0	0	0
д) перейти на работу, не связанную с преподаванием	27	11	18	28,6	9	4,9
е) перестать работать (выйти на пенсию, заняться домашним хозяйством)	15	6,1	3	4,8	12	6,6
ж) сменить профессию (получить образование по другой специальности)	3	1,2	0	0	3	1,6
з) повысить квалификацию без отрыва от работы	75	30,5	5	7,9	60	32,8
и) получить ученую степень, звание	69	28,0	15	23,8	54	29,5
к) переехать работать в другой город в пределах России	9	3,7	9	14,3	0	0
л) поехать работать за рубеж	6	2,4	3	4,8	3	1,6
м) затрудняюсь ответить	51	20,7	18	28,6	33	18,0

Таблица 32

Факторы привлекательности вуза для профессорско-преподавательского персонала

Факторы	Оценка	Ранг		
		всего	мужчины	женщины
Отношения со студентами	4,14	1	1	1
График работы	3,95	2	2	2
Отношения с администрацией и руководством вуза	3,94	3	3	3
Условия труда	3,7	4	5	5
Состояние учебных планов и программ	3,67	5	6	4
Репутация учебного заведения	3,58	6	3	6
Научный потенциал коллектива	3,56	7	7	8
Атмосфера в педагогическом коллективе	3,42	8	9	7
Удаленность вуза от дома	3,41	9	8	9
Ресурсная и техническая базы вуза	2,77	10	10	10
Возможности карьерного роста	2,67	11	11	11
Заработная плата	2,32	12	12	13
Социальное обеспечение	2,28	13	14	12
Учебная нагрузка	2,22	14	13	14

## Сведения о респондентах

Таблица 33а

Должность преподавателей в управленческом составе вуза

Должность преподавателя в управленческом составе		Количество респондентов	
		человек	%
1.	заместитель заведующего кафедрой;	21	26,3
2.	заведующего кафедрой;	16	20
3.	заместитель декана;	16	20
4.	декан;	5	6,3
5.	зам. начальника управления;	5	6,3
6.	зам. начальника отдела;	4	5,0
7.	начальник управления/отдела	7	8,7
8.	свой вариант	6	7,4
Всего		80	100

Таблица 33б

Должность преподавателей в профессорско-преподавательском составе вуза

Должность преподавателей в профессорско-преподавательском составе вуза		Количество респондентов	
		Чел.	%
1.	профессор;	24	9,8
2.	доцент;	192	78
3.	старший преподаватель;	18	7,3
4.	преподаватель;	3	1,2
5.	ассистент.	9	3,7
Всего		246	100

Таблица 34а

Ученая степень респондентов

Ученая степень респондентов		Количество респондентов	
		Чел.	%
1.	Нет ученой степени	27	11
2.	Кандидат наук	195	79,3
3.	Доктор наук	24	9,8
Всего		246	100

Таблица 34б

Ученое звание респондентов

Ученое звание респондентов		Количество респондентов	
		человек	%
1.	Нет ученого звания	87	35,4
2.	Доцент	138	56,1
3.	Профессор	21	8,5
Всего		246	100

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 35

## Общий трудовой стаж респондентов

Общий трудовой стаж респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) до 3-х лет;	3	1,2
б) 3-5 лет;	12	4,9
в) 6-10 лет;	30	12,2
г) 11-15 лет	66	26,8
д) 16-20 лет;	51	20,7
е) 21-25 лет;	36	14,6
ж) 26-30 лет;	18	7,3
з) 31 год и более	30	12,2
Всего	246	100
Средний трудовой стаж, лет	18,1	

Таблица 36

## Стаж научно-педагогической работы преподавателей

Стаж научно-педагогической работы преподавателей	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) до 3-х лет;	9	3,7
б) 3-5 лет;	9	3,7
в) 6-10 лет;	42	17,1
г) 11-15 лет	75	30,5
д) 16-20 лет;	54	22
е) 21-25 лет;	24	9,8
ж) 26-30 лет;	9	3,7
з) 31 год и более	24	9,8
Всего	246	100
Средний научно-педагогический стаж, лет	16,2	

Таблица 37

## Стаж управленческой работы преподавателей

Стаж управленческой работы преподавателей	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) менее 10 лет;	42	56,1
б) 11-20 лет;	21	25,6
в) 21-25 лет;	7	8,5
г) более 25 лет	10	12,2
Всего	80	100
Средний стаж управленческой работы, лет	13,4	

Таблица 38

## Пол респондентов

Пол респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) мужской;	63	25,6
б) женский	183	74,4
Всего	246	100

Таблица 39

## Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество респондентов	
	Чел.	%
а) 22-25 лет	12	4,9
б) 26-30 лет	9	3,7
в) 31-35 лет	60	24,4
г) 36-40 лет	72	29,3
д) 41-45 лет	39	15,9
е) 46-50 лет	9	3,7
ж) 51-55 лет	15	6,1
з) 56-60 лет	24	9,8
и) 61-65 лет	3	1,2
к) 66-70 лет	3	1,2
л) более 70 лет	0	0
Всего	246	100
Средний возраст, лет	40,4	

Таблица 40

## Высшие учебные заведения, преподаватели которых приняли участие в мониторинге

№п/п	ВУЗ	Количество респондентов	
		Чел.	%
1	Волгоградский государственный технический университет	33	13,4
2	Волгоградский государственный социально-педагогический университет"	9	3,7
3	Дальневосточный государственный университет путей сообщения	9	3,7
4	Северо-Кавказский федеральный университет	3	1,2
5	Хабаровский государственный университет экономики и права	6	2,4
6	Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I	6	2,4
7	АСИ Самарского ГТУ	12	4,9
8	Финансовый университет при Правительстве РФ, Пензенский филиал	3	1,2
9	ПензГТУ	54	22,0
10	ПГУ	36	14,6
11	ПГУАС	75	30,5
	<b>Итого</b>	246	100,0

**ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВЕСОВЫХ  
КОЭФФИЦИЕНТОВ ЗНАЧИМОСТИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗА**

**Уважаемые эксперты!**

Приглашаем Вас принять участие в присвоении весовых коэффициентов для оценки степени значимости показателей, отражающих результаты реализации внутривузовской системы развития карьеры преподавателей высшего учебного заведения.

Прочитайте, пожалуйста, показатели и по каждому присвойте весовой коэффициент от 0 до 100%.

№ п/п	Показатели	Вес значимости, %
1	2	3
1.	Индикатор, показывающий наличие в вузе системы управления карьерой преподавателей	
2.	Индикатор, показывающий наличие в вузе кадровой стратегии	
3.	Индикатор реализации специальных целевых программ развития ППС	
4.	Индикатор реализации программы автоматизации рабочих мест	
5.	Индикатор частоты привлечения ППС к решению кафедральных задач	
6.	Индикатор совмещения преподавательской и управленческой деятельности	
7.	Индикатор, показывающий наличие в вузе системы зачисления сотрудников в резерв на выдвижение	
8.	Индикатор, показывающий нахождение преподавателя в резерве на выдвижение на управленческую должность	
9.	Индикатор осуществления в вузе работы по обучению сотрудников, зачисленных в резерв	
10.	Индикатор частоты проведения аттестации управленческого персонала	
11.	Индикатор, показывающий наличие личного плана развития научно-педагогической карьеры	
12.	Индикатор, показывающий наличие личного плана развития управленческой карьеры	
13.	Индикатор, показывающий потребность преподавателей в карьерном росте	
14.	Индикатор частоты планирования личных дел и времени на неделю	
15.	Индикатор частоты планирования личных дел и времени на год	
	Сумма	100 %

Спасибо за сотрудничество!

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Справка прилагается

Отпечатано в 2 экземпляре (ах).

Библиографический список включает 91 источник.

Один экземпляр диссертации сдан в архив университета.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись автора работы)

Лозина И.А.  
(Фамилия И.О.)