

Заведующий кафедрой как триада ипостасей: менеджер, преподаватель, научный работник¹

Аннотация. В статье предпринята попытка осмысления правового положения заведующего кафедрой с выявлением наиболее значимых направлений его деятельности. Показаны основы трудового статуса заведующего кафедрой российского вуза, с применением компаративистского подхода изучено их соотношение с правовыми нормами Франции и Германии. Осуществлен обзор стратегических подходов к замещению должности заведующего кафедрой. Проанализированы модели организационного поведения заведующего кафедрой, его стили руководства, методы управления кафедрой. Выстроена модель качеств заведующего кафедрой вуза, обращено внимание на профессиональную компетентность, а также систему составляющих ее компетенций. Дана характеристика педагогической функции заведующего кафедрой, высказано аргументированное мнение о возрастании ее роли в условиях цифровизации образования. Научная составляющая функционала заведующего рассмотрена через призму критериев ученой степени, ученого звания, членства в диссертационных советах, научного руководства аспирантами, магистрантами и др. Показана роль заведующего кафедрой как лидера научной школы. Высказано мнение о необходимости повышения значимости кафедр в российских вузах, уменьшения педагогической нагрузки заведующих кафедрами, легитимации должности их заместителей и др. Сделан вывод о том, что заведующий кафедрой — «универсальный солдат», выполняющий практически все функции в образовательной организации, он призван стать эффективным менеджером, при этом оставаясь успешным педагогом и известным ученым.

Ключевые слова: заведующий кафедрой; университет; образовательная организация; статус; менеджер; преподаватель; научный работник; научные публикации; научная школа; наука.

Для цитирования: Ершова И. В. Заведующий кафедрой как триада ипостасей: менеджер, преподаватель, научный работник // Актуальные проблемы российского права. — 2020. — Т. 15. — № 9. — С. 174—187. — DOI: 10.17803/1994-1471.2020.118.9.174-187.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-29-15032.

© Ершова И. В., 2020

* Ершова Инна Владимировна, доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательского и корпоративного права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), заслуженный юрист РФ
Садовая-Кудринская ул., д. 9, г. Москва, Россия, 125993
ivershova@msal.ru

Head of Department as a Capacity Triad: Manager, Teacher, Researcher²

Inna V. Ershova, Dr. Sci. (Law), Professor, Head of the Department of Business and Corporate Law, Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Honored Lawyer of the Russian Federation
ul. Sadovaya-Kudrinskaya, d. 9, Moscow, Russia, 125993
ivershova@msal.ru

Abstract. The paper attempts to comprehend the legal status of the head of a department with the identification of the most significant areas of his activities. The author considers the basics of the labor law status of the head of the department of a Russian university, and studies their correlation with the legal norms of France and Germany using a comparative approach. A review of strategic approaches to filling the position of the head of the department has been carried out. The models of organizational behavior of the head of a department, his leadership styles, methods of department management are analyzed. A model of the qualities of the head of a department of the university has been built, attention is given to professional competence, as well as the system of its constituent competencies. The characteristic of the pedagogical function of the head of a department is given, a reasoned opinion is expressed about the growth of its role in the conditions of digitalization of education. The scientific component of the manager's functional is considered through the prism of criteria for an academic degree, academic title, membership in dissertation councils, scientific management of graduate students, undergraduates, etc. The role of the head of the department as the leader of the scientific school is shown. The author expresses an opinion about the need to increase the importance of departments in Russian universities, reduce the teaching load of heads of departments, legitimize the positions of their deputies, etc. It is concluded that the head of a department is a "universal soldier" who performs almost all functions in an educational organization, he is called upon to become an effective manager, while remaining a successful teacher and famous scientist.

Keywords: head of a department; university; educational organization; status; manager; teacher; scientist; scientific publications; scientific school; science.

Cite as: Ershova IV. Zaveduyushchiy kafedroy kak triada ipostasey: menedzher, prepodavatel, nauchnyy rabotnik [Head of Department as a Capacity Triad: Manager, Teacher, Researcher]. *Aktualnye problemy rossiyskogo prava*. 2020;15(9):174-187. DOI: 10.17803/1994-1471.2020.118.9.174-187. (In Russ., abstract in Eng.).

Перманентные изменения, сопровождающие в последние десятилетия российскую высшую школу, вызывают потребность переосмысления роли как образовательных организаций в целом, так и ее работников всех уровней иерархии. Не могла не докатиться волна перемен и до такой должности в вузе, как заведующий кафедрой. Стороннему наблюдателю может показаться, что это одна из наиболее консервативных позиций в университете. Однако *inside* полностью опровергает такое мнение. В этой связи представляется актуальным проведение анализа правового положения заведующего кафедрой с выявлением наиболее значимых его ипостасей.

Заведующий кафедрой в нормативном фокусе

Первое, с чего, как правило, начинаются исследования юристов — это обращение к нормативным правовым актам. Сразу отметим, что здесь нас ждет практически полное разочарование.

Так, Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»³ не содержит упоминаний о заведующем кафедрой, позволяя рассматривать его как педагогического работника.

Постановление Правительства РФ от 08.08.2013 № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образователь-

² The reported study was funded by RFBR according to the research project № 18-29-15032.

³ СЗ РФ. 2012. № 53 (ч. I). Ст. 7598.

ную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций»⁴ относит заведующего кафедрой к профессорско-преподавательскому составу, а также к числу руководителей структурных подразделений. Обратим внимание на то, что, в отличие от образовательных организаций, реализующих образовательные программы высшего образования в области обороны и безопасности государства, обеспечения законности и правопорядка, где «начальнику кафедры» официально положен «заместитель начальника кафедры», для «гражданских» заведующих заместителем номенклатурой не предусмотрен.

Статья 332 Трудового кодекса РФ⁵ предусматривает в отношении заведующих кафедрами изъятие из действующего для преподавателей общего правила замещения должности по конкурсу, однако делая рассматриваемую официацию выборной.

Не ставя перед собой задачи анализа всех особенностей трудового статуса заведующего кафедрой, обратим внимание на то, что их несоблюдение, среди прочих факторов, может послужить основанием для отказа в переоформлении свидетельства о государственной аккредитации вуза⁶.

Попутно заметим, что утративший силу с 13 июня 2020 г. профессиональный стандарт⁷ также не идентифицировал позицию «заведующий кафедрой», что предопределяло проецирование на него трудовой функции соответственно профессора либо доцента.

Итак, краткий обзор нормативных правовых актов позволяет квалифицировать заведующего кафедрой в качестве педагогического работни-

ка, относящегося к профессорско-преподавательскому составу, должность которого замещается путем проведения выборов.

Здесь уместно высказать мнение о том, что процедура избрания заведующего кафедрой в российских вузах достаточно проста.

Для сравнения — во Франции существует специфическая форма аттестации научных кадров в виде агрегации, предполагающей несколько этапов испытаний. «Те, кто успешно прошел все испытания, — указывают М. В. Захарова, М. В. Воронин, — получают самое престижное во Франции университетское звание — *agrégé des facultés de droit* (“агреже юридических факультетов”) и гарантированную профессорскую кафедру в одном из университетов». Учеными высказано мнение о том, что определенные элементы агрегации «могут быть восприняты при формировании доктринальных подходов к системе рекрутирования элиты научно-педагогических кадров в России: ректоров и проректоров вузов»⁸. Полагаем, что рассматриваемая модель может быть взята за образец и при формировании корпуса заведующих кафедрами ведущих университетов России.

Важно, что в России заведующие кафедрами, равно как и иные представители профессорско-преподавательского состава государственных вузов, не являются государственными служащими. Для сравнения: во Франции профессора (как и доценты) имеют статус государственных служащих (*fonctionnaire*) и решение о назначении их на должность по рекомендации ученых советов вузов принимает Президент Республики⁹. В литературе отмечается, что «правовой статус научного работника (сотруд-

⁴ СЗ РФ. 2013. № 33. Ст. 4381.

⁵ СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. I). Ст. 3.

⁶ См., например: постановление Арбитражного суда Московского округа от 13.02.2018 № Ф05-20449/2017 по делу № А40-37438/2017 // СПС «КонсультантПлюс».

⁷ Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.09.2015 № 608н.

⁸ Захарова М. В., Воронин М. В. Юридическая наука в вызовах внешней среды: от национального прошлого к столкновению с парадигмами глобализации // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2019. Вып. 43. С. 31, 32.

⁹ Подробнее см.: Захарова М. В. Представительство интересов научно-педагогических работников во Франции: позитивный опыт для России // Юридическое образование и наука. 2015. № 4. С. 20.

ника) — государственного служащего содержит в себе как положительные, так и отрицательные свойства», что «требует самостоятельного исследования»¹⁰. Солидаризируемся с этим мнением.

Переходя к локальному нормотворчеству, проведем классификацию образовательных организаций:

- на имеющие в штатном расписании должность заведующего кафедрой;
- не выделяющих указанную должность в качестве самостоятельной, но предусматривающих возложение обязанностей заведующего на одного из ведущих преподавателей кафедры.

Попутно выявим наметившуюся в последние годы тенденцию преобразования традиционной структуры университетов, следствием которой является ликвидация кафедр с передачей их функций иным подразделениям (например, департаментам). Таким образом была ликвидирована большая часть кафедр в Высшей школе экономики, Финансовом университете при Правительстве РФ и некоторых других вузах. Сам по себе данный процесс и его последствия (с нашей точки зрения, негативные) требуют глубокого осмысления.

В тех образовательных организациях, где кафедры сохранены в структуре вуза, наличествуют и локальные акты, регламентирующие функционал их заведующих, а также основы трудового правового статуса данных работников. Так, в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) приказом ректора от 12.12.2016 утверждено положение о процедуре избрания, а приказом от 12.07.2018 — должностная инструкция заведующего кафедрой.

Изучение автором статьи актов различных образовательных организаций, регулирующих работу руководителей кафедр, позволяет говорить об однотипности данных документов, а также о возможности выявления основных функций заведующих кафедрами с начертанием круга их функционала.

Итак, как гласят локальные акты, заведующие кафедрами избираются из числа наиболее квалифицированных и авторитетных специалистов соответствующего профиля, имеющих, как правило, ученую степень или звание. Если с последними формальными требованиями все более-менее ясно (и к ним мы обратимся позднее), то определение уровня квалификации и авторитета — задача не их простых. Какой же квалификацией должно обладать лицо, претендующее на занятие рассматриваемой позиции, и каковы основные направления его деятельности?

В литературе был проведен сравнительный анализ трех стратегических подходов к замещению должности заведующего кафедрой:

- наиболее авторитетными учеными в соответствующей области знаний;
- наиболее успешными преподавателями, обладающими высокими профессиональными и личностными компетенциями, необходимыми именно педагогу;
- эффективными менеджерами, задачей которых будет не стоять в аудитории и не писать научные монографии, а обеспечить четкую организацию работы коллектива, члены которого могут быть просто квалифицированными преподавателями или, в дополнение к этому, продуктивными учеными¹¹.

Проведем анализ каждого из указанных направлений, а по результатам представим собственную позицию.

Заведующий кафедрой — менеджер

Данное направление деятельности заведующего кафедрой представляется наиболее сложным, поскольку в абсолютном большинстве случаев оно никоим образом не связано с имеющимся у руководителя профессиональным образованием. Будучи избранным на рассматриваемую должность, заведующий, порой методом проб

¹⁰ Степаненко Ю. В. Правовой статус научного работника: ключевые понятия // Актуальные проблемы административного права и процесса. 2019. № 5. С. 28.

¹¹ Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? // Высшее образование в России. 2013. № 5. С. 51—57.

и ошибок, приобретает управленческие знания и навыки, необходимые для руководства коллективом, при этом являясь подчиненным по отношению к ректорату. Одновременно руководитель кафедры выстраивает горизонтальные отношения с заведующими других кафедр и руководителями иных структурных подразделений образовательной организации. Как справедливо отмечено в литературе, «заведующий кафедрой объединяет несколько ролей, он должен выдвигать инновационные идеи для повышения эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава кафедры, принимать взвешенные решения, объективно оценивая текущее положение дел, оптимально распределяя ресурсы кафедры, представлять кафедру на разных уровнях в рамках вуза и во внешней среде. Заведующий кафедрой может осуществлять свою деятельность и как тактик, и как стратег»¹². Образно обозначая деятельность кафедры в качестве некоего проекта, исследователи предлагают рассматривать заведующего в роли «проектного менеджера, стремящегося повысить эффективность работы команды»¹³.

Очевидно, что залог успеха в такой ситуации — наличие совокупности личностных и про-

фессиональных качеств, управленческих способностей руководителя. Обращение к источникам показывает, что данный аспект является предметом исследований зарубежных¹⁴ и российских¹⁵ ученых, в том числе обосновывающих построение системы управления качеством высшего образования¹⁶. Не имея возможности углубиться в данную проблематику, обратим внимание на эффективную для заведующих кафедрами, по нашему мнению, теорию трансформационного лидерства, основными компонентами которой являются: харизма, интеллектуальная стимуляция, вдохновляющая мотивация, индивидуальное участие, а также развитие и закрепление чувства самоэффективности сотрудников¹⁷.

Выделяя четыре модели организационного поведения заведующего кафедрой (автократическую, патерналистскую, поддерживающую и коллегиальную), проводя их сравнительный анализ, выявляя достоинства и недостатки каждой, Д. Г. Звонарев указывает, что «профессионализм менеджера проявляется в адекватном выборе модели применительно к стоящим перед ним задачам, образованию и квалификации исполнителей, условиям работы и т.д.»¹⁸. С. Д. Резник и О. А. Сазыкина по результатам исследований

¹² Зиновьев Ф. В., Дудко В. А. Заведующий кафедрой: тактик или стратег // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (Искра — 2019) : сб. трудов II Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых / науч. ред. В. М. Ячменева. Симферополь, 2019. С. 247.

¹³ Грахов В. П., Мохначев С. А., Кислякова Ю. Г., Анисимова Н. В. О новой роли заведующего кафедрой в реализации программы стратегического развития вуза // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=15199> (дата обращения: 01.07.2020).

¹⁴ Jackson T. A., Meyer J. P., Xiao-Hua (Frank) Wang. Leadership, Commitment, and Culture: a Meta-Analysis // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2013. Vol. 20. № 1. Pp. 84—106 ; Lundell D. & Collins T. G. Towards a Theory Developmental Education: the Centrality of Discourse // Theoretical Perspectives in Developmental Education / D. Lundell & J. L. Higbee (Eds.). 2001. Pp. 3—20.

¹⁵ Клейнер Г. Б. Системное управление в трансформирующейся экономике // Эффективное антикризисное управление. Практика. 2014. № 5 (86). С. 54—58 ; Прокопенко С. А. Повышение эффективности функционирования кафедры университета // Успехи современного естествознания. 2015. № 1— 3. С. 511—516.

¹⁶ Rodionov A. V. The Management Development Methodology for Quality of Higher Education // European Researcher. 2012. Vol. 36. № 12-1. Pp. 2150—2153.

¹⁷ Подробнее см.: Балабанова Е. С., Деминская В. Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 3. С. 263—288.

¹⁸ Звонарев Д. Г. Компетентность заведующего кафедрой вуза как менеджера на современном этапе модернизации системы высшего образования // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2015. № 2. С. 93—95.

показали, что «в работе заведующих кафедрами чаще всего используется демократический стиль руководства (57,7 %), реже — авторитарный (22,5 %) и либеральный (19,8 %)»¹⁹. При этом и зарубежные²⁰, и российские ученые отмечают, что «изменение механизмов управления внутри вузов усиливает у заведующих кафедрами диссонанс между коллегиальными и менеджерскими подходами к управлению», при этом «коллегиально ориентированное управление вступает в противоречие с рыночным»²¹.

Изучение статуса заведующего кафедрой многими учеными проводится с использованием социологического метода — ознакомление с результатами таких работ имеет, как представляется, несомненный научный и практический интерес.

Так, по итогам социологического исследования²² (в анкетировании приняли участие 83 руководителя кафедр, 332 преподавателя и 300 студентов разных специальностей, возраста, гендерной принадлежности) из трех групп интегральных составляющих (личностные, коммуникативно-организаторские и профессиональные) авторами была построена модель качеств заведующего кафедрой вуза. Примечательно, что профессиональную компетентность заведующих около 3/4 респондентов признали наиболее

важной, а в системе компетенций заведующего кафедрой современного вуза были отмечены (по убыванию значимости) профессиональные, управленческие, научные, психолого-педагогические, экономические и правовые компетенции. Категория личностных качеств оказалась представленной такими (по убыванию значимости), как честность, справедливость, целеустремленность, порядочность, вежливость, тактичность, настойчивость и толерантность. Отметим, что студенты особо выделили креативность в управлении персоналом и ведении учебного процесса. Набор коммуникативно-организаторских качеств заведующего кафедрой составили умения строить отношения с персоналом кафедры, студентами и ректоратом, выслушивать и распределять полномочия среди коллег²³.

Обратим внимание на последний элемент. По нашему мнению, делегирование полномочий — необходимый элемент управленческой деятельности заведующего кафедрой, искусству которого он вынужден обучаться в условиях постоянного увеличения объема работы²⁴. При этом важно легитимировать должности заместителей заведующих кафедрами вузов с должным материальным стимулированием их деятельности.

Большой интерес также представляют результаты повторного мониторинга²⁵, в котором

¹⁹ Резник С. Д., Сазыкина О. А. О стиле руководства и работе с персоналом заведующего университетской кафедрой // Управленец. 2017. № 1. С. 22.

²⁰ Henkel M. Shifting boundaries and the academic profession // Key challenges to the academic profession / M. Kogan & U. Teichler (Eds.). Werkstattberichte. 2007. Vol. 65. Pp. 191—204 ; Deem R., Hillyard S. & Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism. Oxford Academ., 2008. 256 p.

²¹ Кармаева Н. Н., Родина Н. В. Заведующие кафедрами в условиях меняющихся механизмов управления в высших учебных заведениях России // Социологические исследования. 2016 № 8. С. 140, 141.

²² Социологическое исследование «Модель качеств заведующего кафедрой современного вуза» было проведено в 2016—2017 гг. лабораторией социальных проблем при кафедре социологии и культурологии КубГАУ. Объектом исследования выступили руководители кафедр, предметом — их качества и коммуникативно-организаторские способности.

²³ Передерий В. А. Новые подходы к оценке качеств и компетенций заведующего кафедрой современного вуза (результаты эмпирического исследования) // Теория и практика общественного развития. 2018. № 3. С. 15—18.

²⁴ Данная проблема обсуждалась в научной литературе. См.: Резник С. Д., Сазыкина О. А. Заведующие кафедрами университетов России: ступени роста. М. : Инфра-М, 2020. С. 77—79.

²⁵ Проведен кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства в 2015 г. В рамках первичного мониторинга по заданию Минобрнауки РФ в 2003 г. было опрошено около 400 заведующих кафедрами 66 высших учебных заведений различных регионов РФ.

было задействовано 350 заведующих кафедрами 24 высших учебных заведений различных регионов России, а экспертами выступили 30 представителей вузовского менеджмента из 20 университетов. Его итоги позволили выявить некоторые изменения в составе заведующих кафедрами университетов России, в том числе: снижение их общего количества на 20 %, рост удельного веса женщин на данной позиции (42 %), рост среднего возраста заведующих (54,7 года), резкое падение заинтересованности заведующих кафедрами в дальнейшем продвижении и пр. Важно, что значимость управленческой работы респонденты оценили выше, чем научную деятельность и преподавательскую работу²⁶.

По итогам исследования авторами была предложена модель организационно-управленческих качеств заведующего кафедрой, включающая 5 элементов: профессиональная компетентность, организаторские, деловые, нравственные качества, политическая культура и работоспособность. Наиболее значимой составляющей, по мнению опрошенных, оказалась профессиональная компетентность, включающая 5 групп компетенций, расположенных по степени убывания важности, — управленческую, научную, педагогическую, экономическую и правовую²⁷.

Реализуя управленческую функцию, заведующий обладает всей информацией о деятельности членов кафедры, может дать ей реальную и объективную оценку. Но, как отмечено в литературе, роль заведующих, да и самих кафедр в современном вузе, порой бывает сведена к минимуму. «Вместо того, чтобы быть основной структурой вуза, кафедра превращена в испол-

нительную структуру, не наделенную правами на академические права и свободы, присущие всем кафедрам в вузах мира»²⁸. Полагаем, что такую тенденцию необходимо переломить.

Таким образом, эмпирические исследования и теоретические разработки однозначно квалифицируют управленческую функцию в качестве основной для заведующего кафедрой. Желаемый результат его деятельности как руководителя на данном поприще — формирование сплоченной команды единомышленников, действия которой дают синергический эффект.

Заведующий кафедрой — преподаватель

Один из аспектов толкования термина «кафедра», предлагаемый словарями русского языка, — это «объединение преподавателей какой-либо отрасли науки высшей школы»²⁹. Вместе с тем известно, что само слово «кафедра», произошедшее от древнегреческого *καθέδρα* — «седалище, сиденье»; греческого *kathedra* — «стул, скамья», означает возвышение, с которого читаются лекции³⁰.

Таким образом, какое бы из светских значений данного слова мы не взяли за основу, оно так или иначе будет связано с преподавательской деятельностью. При этом в российских дореволюционных университетах «получить кафедру» означало не только стать ее руководителем, но в целом быть допущенным до чтения лекций³¹.

Ни для кого не является секретом, что заведующий кафедрой в абсолютном большинстве случаев остается «играющим тренером», совмещающим управленческую и преподава-

²⁶ Подробнее см.: Резник С. Д., Сазыкина О. А. Заведующие кафедрами университетов России: ступени роста. М. : Инфра-М, 2020. 193 с.

²⁷ Резник С. Д., Сазыкина О. А. Моделирование компетенций заведующих кафедрами российских вузов // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. № 2. С. 140—149.

²⁸ Загидулин Р. А. Правовой статус заведующего кафедрой // Регион и мир. 2019 № 7. С. 53.

²⁹ Ожегов С. И. Словарь русского языка / под ред. Н. Ю. Шведовой. 18-е изд., стереотип. М., 1986. С. 233.

³⁰ Краткий словарь иностранных слов / сост. С. М. Локшина. 5-е изд., стереотип. М., 1976. С. 129.

Существует и иное значение данного слова — в христианской церкви: почетное место епископа, также символ епископской власти.

³¹ См.: Университетский вопрос в России / сост. и авт. вступ. ст. Е. А. Суханов. М. : Статут, 2017. 704 с.

тельскую деятельность. Собственно, у него нет иного выхода. В отличие от других руководителей структурных подразделений (например, деканов факультетов, директоров институтов), также относящихся к профессорско-преподавательскому составу, для заведующих кафедрами планируется педагогическая нагрузка, которая порой весьма незначительно отличается от норматива нагрузки преподавателей, занимающих должности профессора. Акцентируем внимание: высокую нагрузку как негативный аспект своей деятельности отметили все заведующие кафедрами в рамках проведенного Институтом институциональных исследований НИУ «Высшая школа экономики» исследования³². Как представляется, данный фактор нельзя игнорировать.

Вместе с тем для профессионального преподавателя педагогическая деятельность — чтение лекций, проведение занятий семинарского типа, прием зачетов, экзаменов и пр. — потребность, удовлетворение которой осуществлялось бы и без императивных установок. Что же касается участия заведующего кафедрой в мероприятиях государственной аттестации, то это еще и возможность мониторинга качества проведения занятий преподавателями.

Не забываем, что заведующий в подавляющем большинстве случаев руководит кафедральной магистерской программой, что предполагает его участие в ее реализации. Его настигает «девятый вал» учебно-методической работы, но, в отличие от других преподавателей кафедры, заведующий выступает в роли и исполнителя, и координатора.

Если при этом заведующий кафедрой занимает должность и/или имеет звание профессора, то он становится педагогическим работни-

ком вуза с самым большим потенциалом. Имея право обеспечивать весь трудовой функционал преподавателя, старшего преподавателя, доцента, профессор, в отличие от иных работников, может вести учебные курсы по программам подготовки кадров высшей квалификации, быть научным руководителем аспирантов и докторантов, возглавлять группы специалистов, участвующих в реализации образовательных программ, и др.³³

Раскрывая свой потенциал преподавателя, заведующий кафедрой становится автором и практически всегда — ответственным редактором кафедральных учебников, во многом определяющих структуру учебной дисциплины и дальнейшее развитие образовательных программ.

Известно, что в настоящее время высшая школа переживает непростой этап цифровизации, катализатором которой стал период «вынужденного дистанта» весны — лета 2020 г. Постковидный период можно охарактеризовать как этап формирования арсенала дистанционного обучения, переосмысления достоинств и недостатков использования электронных образовательных ресурсов³⁴, их дальнейшей адаптации для освоения «цифровых компетенций» выпускников³⁵. В этих условиях роль заведующего кафедрой как преподавателя возрастает — именно он призван стать проводником передовых технологий в вверенном ему коллективе, демонстрируя их применение на своем примере. Задача не из простых, учитывая среднестатистический возраст руководителей данного звена.

Таким образом, ни в коем случае нельзя умалять педагогическую стезю заведующего — первого среди равных преподавателя кафедры.

³² Кармаева Н. Н., Родина Н. В. Указ. соч. С. 144.

³³ Подробнее см.: Ершова И. В. Истинный университетский профессор — кто он? // Предпринимательское право: современный взгляд : монография / отв. ред. С. А. Карелина, П. Г. Лахно, И. С. Шиткина. М. : Юстицинформ, 2019. С. 132—147.

³⁴ См.: Ершова И. В. Цифровизация образования: pro & contra // Предпринимательское право. 2019. № 3. С. 61—68.

³⁵ См.: Ершова И. В., Енькова Е. Е. «Цифровые» компетенции юристов: понятие, практика, проблемы формирования // Актуальные проблемы российского права. 2020. Т. 15. № 6. С. 225—236.

Заведующий кафедрой — научный работник

Данная ипостась заведующего кафедрой нам представляется наиважнейшей. Вспомним: «заведующие кафедрами избираются из числа наиболее квалифицированных и авторитетных специалистов». Формальное подтверждение квалификации преподавателя университета (или иного вуза) — наличие у него ученой степени и ученого звания. Как правило, это ученая степень доктора наук, предполагающая защиту соответствующей диссертации и предшествующую ей активную научную деятельность.

Обратим внимание на то, что российское законодательство и изученные нами локальные акты вузов не устанавливают в качестве императива наличие у лица, претендующего на занятие должности заведующего кафедрой, ученой степени доктора наук. Для сравнения отметим, что согласно общему правилу, закрепленному в Федеральном законе ФРГ от 12.04.2007 «О временном научном договоре» (*Wissenschaftszeitvertragsgesetz*), научный работник, имеющий статус доктора наук (*Dokortitel*) после защиты диссертации (*Promotion*), имеет право только по итогам подготовки второй диссертации (*Habilitation*) занять должность профессора кафедры и получить руководство собственной кафедрой (*Lehrstuhl*) на факультете университета на территории ФРГ³⁶.

Согласно п. 11 Положения о порядке присуждении ученых степеней³⁷, основные научные результаты диссертации должны быть опубликованы в рецензируемых научных изданиях (так называемый Перечень ВАК³⁸), при этом их число для соискателя ученой степени доктора — не менее 15.

Что же касается ученого звания профессора, то среди критериев его присвоения, установлен-

ных одноименным Положением³⁹, — не менее 50 учебных изданий и научных трудов (в том числе в соавторстве), использующихся в образовательном процессе, при этом за последние 5 лет должны увидеть свет не менее 3 учебных и 5 научных трудов в рецензируемых научных изданиях.

А каким образом приобретается неформальный авторитет в высшей школе? В первую очередь профессиональная общественность знает специалиста по его научным работам — диссертациям, монографиям, научным статьям, а также выступлениям на научных мероприятиях. И если первое знакомство, как правило, происходит на защите кандидатской диссертации, то последующее мнение формируется годами.

Ученые определенного профиля прекрасно осведомлены не только о научной деятельности своих коллег — в традициях университетской науки личное общение, не регламентированное правовыми актами и не ограничивающееся рабочим временем.

Полагаем, что высокая квалификация и авторитет в профессиональном сообществе — необходимые условия занятия должности заведующего кафедрой. Но указанными «стартовыми» критериями все не заканчивается. Получая кафедру, заведующий «обречен» на высокую научную активность, поскольку к его деятельности на данном поприще предъявляются соответствующие императивные требования. Обратим внимание на некоторые из них.

Как уже указывалось, рассматриваемая должность является выборной, и при ее занятии на следующий срок кандидат представляет отчет о своих достижениях в форме списка научных трудов.

Многие заведующие кафедрами являются членами (а зачастую и председателями) диссер-

³⁶ Подробнее см.: *Зайцева Л. В.* Правовой статус научных работников в Федеративной Республике Германия // Юридическое образование и наука. 2019. № 6. С. 10.

³⁷ Постановление Правительства РФ от 24.09.2013 № 842 «О порядке присуждения ученых степеней» // СФ. 2013. № 40 (ч. III). Ст. 5074.

³⁸ См.: приказ Минобрнауки России от 12.12.2016 № 1586 // URL: <http://www.pravo.gov.ru>. 28 апреля 2017 г.

³⁹ Постановление Правительства РФ от 10.12.2013 № 1139 «О порядке присвоения ученых званий» // СЗ РФ. 2013. № 50. Ст. 6605.

тационных советов, ежегодно представляя свои наукометрические данные в форме отчета⁴⁰.

Заведующих кафедрами приглашают выступать в качестве официальных оппонентов по диссертациям, а это требует подтверждения компетентности в соответствующей отрасли науки и наличия публикаций в соответствующей сфере исследования (п. 22 Положения о порядке присуждении ученых степеней).

Поддерживая научную активность своего вуза и вверенного структурного подразделения, заведующие кафедрами систематически формируют конкурсную документацию для получения грантов, в дальнейшем становясь руководителями творческих коллективов. Информация о публикациях работников организации приводится в конкурсных заявках, а итоги выполнения научных проектов — в отчетах⁴¹.

Мы уже упоминали роль заведующего как руководителя образовательных программ, а также научного руководителя аспирантов и магистрантов. Эти «амплуа» также подкреплены нормативно. Согласно п. 7.2.3 ФГОС ВО по направлению подготовки 40.06.01 «Юриспруденция» (уровень подготовки кадров высшей квалификации)⁴² научный руководитель аспиранта должен осуществлять самостоятельную научно-исследовательскую деятельность (участвовать в осуществлении такой деятельности) по направленности (профилю) подготовки, иметь публикации по результатам указанной деятельности в ведущих отечественных и (или)

зарубежных рецензируемых научных журналах и изданиях. В силу п. 7.17 ФГОС ВПО по направлению подготовки 030900 «Юриспруденция» (квалификация (степень) «магистр»)⁴³ руководители образовательной программы магистратуры должны регулярно вести самостоятельные исследовательские проекты (участвовать в исследовательских проектах), иметь публикации в отечественных научных журналах и (или) зарубежных реферируемых журналах, трудах национальных и международных конференций, симпозиумов по профилю.

Мы не решали задачу проведения сплошной инвентаризации требований к научной активности заведующих кафедрами. Уверены, что представленной нормативной подборки уже достаточно для того, чтобы оценить уровень свободы творчества заведующего кафедрой — сегодня это не только веление души, но и заданный правовыми актами императив. Как говорится, «The Imperative of Creativity»⁴⁴. При этом заметим, что руководитель вузовской кафедры не только сам занимается научными изысканиями, но и управляет научной деятельностью преподавателей-ученых, в том числе прилагая усилия к росту публикационной активности членов коллектива⁴⁵.

Обратим внимание на еще одну неформальную, но важнейшую часть научной деятельности заведующего кафедрой — как руководителя (а порой и создателя) научной школы. Несмотря на то что понятие научной школы не нашло

⁴⁰ Приказ Минобрнауки России от 10.11.2017 № 1093 «Об утверждении Положения о совете по защите диссертаций... кандидата наук... доктора наук» // URL: www.pravo.gov.ru. 6 декабря 2017 г.

⁴¹ См., например, конкурсную документацию Российского фонда фундаментальных исследований (URL: http://www.rfbr.ru/rffi/ru/contest_documents (дата обращения: 01.07.2020)).

⁴² Приказ Минобрнауки России от 05.12.2014 № 1538 // URL: www.rg.ru/dok/1078951.

⁴³ Приказ Минобрнауки России от 14.12.2010 № 1763 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 2011. № 14.

⁴⁴ Подробнее см.: Ершова И. В. Научные публикации: императив творчества // Методологические проблемы цивилистических исследований. 2019. Т. 1. № 1. С. 45—63.

⁴⁵ Предложения по активизации научной активности преподавателей высказаны в литературе. См.: Черноморченко С. И., Потапенко О. А. Роль заведующего кафедрой высшего учебного заведения в формировании творческой активности научно-педагогических кадров // Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина. 2014. Т. 3. № 1. С. 44—51; Резник С. Д., Сазыкина О. А. Система организации научной работы на университетской кафедре: механизмы управления «неуправляемыми» учеными // Высшее образование в России. 2019. № 4. С. 21—36.

адекватного закрепления в российском законодательстве, данная проблематика вызывает интерес, который, по нашему наблюдению, в последние годы явно оживился⁴⁶.

Набор признаков, позволяющих признать коллектив ученых научной (либо научно-педагогической⁴⁷) школой, — дискуссионный вопрос. Однако доктриной выработаны основные критерии, позволяющие констатировать наличие научной школы университетской кафедры, в их числе:

- присутствие коллектива единомышленников как основы возникновения и развития как в целом научно-педагогической школы, так и каждого из ее участников;
- подготовка монографий, формирующих доктринальную основу научной школы;
- написание научных статей по основополагающим проблемам. Важно отметить, что речь идет не о «проходных трактатах», чем порой грешат современные исследователи, а о «программных» научных статьях, результатах многолетних теоретико-прикладных исследований, зачастую определяющих дальнейшее развитие науки;
- организация научных мероприятий различного уровня и выступления на них, в том числе в качестве приглашенных докладчиков;
- создание базовых учебников по основным преподаваемым дисциплинам, выдерживающих не одно издание и пользующихся спросом в студенческом и профессиональном сообществе;

— реализация образовательных программ, оснащенных должным учебно-методическим обеспечением, успешно реализуемых и неизменно вызывающих интерес у студентов и аспирантов.

В целом же доказательством наличия в университете научной школы является известность ее лидера и большинства представителей в профессиональном сообществе, а это еще одна важная миссия заведующего кафедрой.

В заключение выскажем собственную позицию: заведующий кафедрой должен быть «универсальным солдатом», выполняющим практически все функции в образовательной организации. Будучи формальным, а в идеале и неформальным лидером на кафедре, ее заведующий призван стать эффективным менеджером, при этом оставаясь успешным педагогом и известным научным работником. Наличие данной триады — залог успешной работы вузовской кафедры.

Не побоимся высказать мысль о том, что достижение провозглашенных Президентом РФ амбициозных национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года (среди которых обеспечение присутствия Российской Федерации в числе 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок, в том числе за счет создания эффективной системы высшего образования⁴⁸), во многом зависит от результатов деятельности корпуса заведующих университетскими кафедрами.

⁴⁶ См.: Кванина В. В. Понятие и признаки научной школы // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2016. № 11. С. 37—42 ; Ершова И. В. Научные школы: закон, доктрина, практика // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2016. № 11. С. 6—19.

⁴⁷ Губин Е. П. К вопросу о научно-педагогических школах, учебниках и преподавании предпринимательского права в вузах России // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2016. № 11. С. 20—29.

⁴⁸ Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. 21 июля 2020 г.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? // Высшее образование в России. — 2013. — № 5. — С. 51—57.
2. Грахов В. П., Мохначев С. А., Кислякова Ю. Г., Анисимова Н. В. О новой роли заведующего кафедрой в реализации программы стратегического развития вуза // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 5. — URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=15199>.
3. Ершова И. В. Научные публикации: императив творчества // Методологические проблемы цивилистических исследований. — 2019. — Т. 1. — № 1. — С. 45—63.
4. Ершова И. В. Научные школы: закон, доктрина, практика // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). — 2016. — № 11. — С. 6—19.
5. Загидулин Р. А. Правовой статус заведующего кафедрой // Регион и мир. — 2019. — № 7. — С. 51—57.
6. Зайцева Л. В. Правовой статус научных работников в Федеративной Республике Германия // Юридическое образование и наука. — 2019. — № 6. — С. 8—12.
7. Захарова М. В., Воронин М. В. Юридическая наука в вызовах внешней среды: от национального прошлого к столкновению с парадигмами глобализации // Вестник Пермского университета. Юридические науки. — 2019. — Вып. 43. — С. 19—45.
8. Захарова М. В. Представительство интересов научно-педагогических работников во Франции: позитивный опыт для России // Юридическое образование и наука. — 2015. — № 4. — С. 19—22.
9. Звонарев Д. Г. Компетентность заведующего кафедрой вуза как менеджера на современном этапе модернизации системы высшего образования // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. — 2015. — № 2. — С. 89—101.
10. Зиновьев Ф. В., Дудко В. А. Заведующий кафедрой: тактик или стратег // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (Искра — 2019) : сб. трудов II Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых / науч. ред. В. М. Ячменева. — Симферополь, 2019. — С. 246—250.
11. Кармаева Н. Н., Родина Н. В. Заведующие кафедрами в условиях меняющихся механизмов управления в высших учебных заведениях России // Социологические исследования. — 2016. — № 8. — С. 137—145.
12. Передерий В. А. Новые подходы к оценке качеств и компетенций заведующего кафедрой современного вуза (результаты эмпирического исследования) // Теория и практика общественного развития. — 2018. — № 3. — С. 15—18.
13. Предпринимательское право: современный взгляд : монография / отв. ред. С. А. Карелина, П. Г. Лахно, И. С. Шиткина — М. : Юстицинформ, 2019. — 600 с.
14. Резник С. Д., Сазыкина О. А. Заведующие кафедрами университетов России: ступени роста. — М. : Инфра-М, 2020. — 193 с.
15. Резник С. Д., Сазыкина О. А. Моделирование компетенций заведующих кафедрами российских вузов // Russian Journal of Management. — 2015. — Т. 3. — № 2. — С. 140—149.
16. Резник С. Д., Сазыкина О. А. О стиле руководства и работе с персоналом заведующего университетской кафедрой // Управленец. — 2017. — № 1. — С. 20—28.
17. Степаненко Ю. В. Правовой статус научного работника: ключевые понятия // Актуальные проблемы административного права и процесса. — 2019. — № 5. — С. 26—32.
18. Deem R., Hillyard S. & Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism. — Oxford Academ., 2008. — 256 p.
19. Henkel M. Shifting boundaries and the academic profession // Key challenges to the academic profession / M. Kogan & U. Teichler (Eds.). Werkstattberichte. — 2007. — Vol. 65. — Pp. 191—204.
20. Jackson T. A., Meyer J. P., Xiao-Hua (Frank) Wang. Leadership, Commitment, and Culture: a Meta-Analysis // Journal of Leadership & Organizational Studies. — 2013. — Vol. 20. — № 1. — Pp. 84—106.

21. Lundell D. & Collins T. G. Towards a Theory Developmental Education: the Centrality of Discourse // Theoretical Perspectives in Developmental Education / D. Lundell & J. L. Higbee (Eds.). — 2001. — Pp. 3—20.
22. Rodionov A. V. The Management Development Methodology for Quality of Higher Education // European Researcher. — 2012. — Vol. 36. — № 12—1. — Pp. 2150—2153.

Материал поступил в редакцию 3 августа 2020 г.

REFERENCES (TRANSLITERATION)

1. Alaverdov A. R., Alaverdova T. P. Zaveduyushchij kafedroj sovremennogo vuza: uchenyj, pedagog, administrator? // Vysshee obrazovanie v Rossii. — 2013. — № 5. — S. 51—57.
2. Grahov V. P., Mohnachev S. A., Kislyakova Yu. G., Anisimova N. V. O novej roli zaveduyushchego kafedroj v realizacii programmy strategicheskogo razvitiya vuza // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. — 2014. — № 5. — URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=15199>
3. Ershova I. V. Nauchnye publikacii: imperativ tvorчества // Metodologicheskie problemy civilisticheskikh issledovanij. — 2019. — T. 1. — № 1. — S. 45—63.
4. Ershova I. V. Nauchnye shkoly: zakon, doktrina, praktika // Vestnik Universiteta imeni O.E. Kyraфafina (MGYuA). — 2016. — № 11. — S. 6—19.
5. Zagidulin R. A. Pravovoj status zaveduyushchego kafedroj // Region i mir. — 2019. — № 7. — S. 51—57.
6. Zajceva L. V. Pravovoj status nauchnyh rabotnikov v Federativnoj Respublike Germaniya // Yuridicheskoe obrazovanie i nauka. — 2019. — № 6. — S. 8—12.
7. Zaharova M. V., Voronin M. V. Yuridicheskaya nauka v vyzovah vneshnej sredy: ot nacional'nogo proshlogo k stolknoveniyu s paradigmami globalizacii // Vestnik Permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki. — 2019. — Vyp. 43. — S. 19—45.
8. Zaharova M. V. Predstavitel'stvo interesov nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov vo Francii: pozitivnyj opyt dlya Rossii // Yuridicheskoe obrazovanie i nauka. — 2015. — № 4. — S. 19—22.
9. Zvonarev D. G. Kompetentnost' zaveduyushchego kafedroj vuza kak menedzhera na sovremennom etape modernizacii sistemy vysshego obrazovaniya // Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Pedagogika. — 2015. — № 2. — S. 89—101.
10. Zinov'ev F. V., Dudko V. A. Zaveduyushchij kafedroj: taktik ili strateg // Issledovanie, sistematizaciya, kooperaciya, razvitie, analiz social'no-ekonomicheskikh sistem v oblasti ekonomiki i upravleniya (Iskra — 2019) : sb. trudov II Vserossijskoj shkoly-simpoziuma molodyh uchenyh / nauch. red. V. M. Yachmeneva. — Simferopol', 2019. — S. 246—250.
11. Karmaeva N. N., Rodina N. V. Zaveduyushchie kafedrami v usloviyah menyayushchihsya mekhanizmov upravleniya v vysshih uchebnyh zavedeniyah Rossii // Sociologicheskie issledovaniya. — 2016. — № 8. — S. 137—145.
12. Perederij V. A. Novye podhody k ocenke kachestv i kompetencij zaveduyushchego kafedroj sovremennogo vuza (rezul'taty empiricheskogo issledovaniya) // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. — 2018. — № 3. — S. 15—18.
13. Predprinimatel'skoe pravo: sovremennyy vzglyad : monografiya / otv. red. S. A. Karelina, P. G. Lahno, I. S. Shitkina — M. : Yusticinform, 2019. — 600 s.
14. Reznik S. D., Sazykina O. A. Zaveduyushchie kafedrami universitetov Rossii: stupeni rosta. — M. : Infra-M, 2020. — 193 s.
15. Reznik S. D., Sazykina O. A. Modelirovanie kompetencij zaveduyushchih kafedrami rossijskikh vuzov // Russian Journal of Management. — 2015. — T. 3. — № 2. — S. 140—149.

16. Reznik S. D., Sazykina O. A. O stile rukovodstva i rabote s personalom zaveduyushchego universitetskoy kafedroj // Upravlenec. — 2017. — № 1. — S. 20—28.
17. Stepanenko Yu. V. Pravovoj status nauchnogo rabotnika: klyuchevye ponyatiya // Aktual'nye problemy administrativnogo prava i processa. — 2019. — № 5. — S. 26—32.
18. Deem R., Hillyard S. & Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism. — Oxford Academ., 2008. — 256 p.
19. Henkel M. Shifting boundaries and the academic profession // Key challenges to the academic profession / M. Kogan & U. Teichler (Eds.). Werkstattberichte. — 2007. — Vol. 65. — Pp. 191—204.
20. Jackson T. A., Meyer J. P., Xiao-Hua (Frank) Wang. Leadership, Commitment, and Culture: a Meta-Analysis // Journal of Leadership & Organizational Studies. — 2013. — Vol. 20. — №. 1. — Pp. 84—106.
21. Lundell D. & Collins T. G. Towards a Theory Developmental Education: the Centrality of Discourse // Theoretical Perspectives in Developmental Education / D. Lundell & J. L. Higbee (Eds.). — 2001. — Pp. 3—20.
22. Rodionov A. V. The Management Development Methodology for Quality of Higher Education // European Researcher. — 2012. — Vol. 36. — № 12—1. — Pp. 2150—2153.