

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**А.Р. Баянова**

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ**  
учебно-методическое пособие

Казань, 2020

УДК 378  
ББК 74.40  
Б34

**Утверждено на заседании кафедры Начального образования Института психологии  
и образования Казанского Федерального Университета**

**Рецензенты:**

доктор педагогических наук, профессор Р.Х. Гильмеева  
доктор педагогических наук, профессор Э.Р. Хайруллина

**Баянова А.Р.**

Б34 Организационные практики развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы: учебно-методическое пособие / А.Р. Баянова. – Казань: Отечество, 2020. - 72 с.  
ISBN 978-5-9222-1433-9

В пособии рассматриваются основные положения теории конкурентоспособности в педагогическом поле исследований. Представлены теория и практика развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы в рамках профессиональной деятельности с расширением возможностей дополнительного образования и повышения квалификации. Раскрыты механизмы развития и диагностики конкурентоспособности преподавателя высшей школы.

Адресовано руководителям образовательных организаций высшего образования, организаций дополнительного профессионального образования, научным и педагогическим работникам, исследователям.

**УДК 378  
ББК 74.40**

ISBN 978-5-9222-1433-9

© Баянова А.Р., 2020

## Содержание

Введение.....	4
Системные требования к профессиональному развитию преподавателя высшей школы.....	5
Основные теоретические положения конкурентоспособности преподавателя высшей школы.....	9
Организационные принципы развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы.....	16
Корпоративные требования к преподавателю высшей школы.....	20
Формирование конкурентной среды преподавателей высшей школы.....	24
Анализ требований эффективного контракта преподавателя высшей школы.....	28
Этапы развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы.....	33
Реализация инновационного потенциала корпоративной среды.....	35
Проектирование и сопровождение карьерных стратегий преподавателя высшей школы.....	39
Особенности конструирования индивидуальных программ развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы.....	43
Базовые модули индивидуальных программ развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы.....	46
Диагностика развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы.....	51
Методики оценки конкурентоспособности преподавателя высшей школы.....	54
Методика самооценки конкурентоспособности преподавателя высшей школы.....	62
Заключение.....	64
Литература.....	66

## Введение

Конкурентоспособность как важнейший элемент экономического рынка предопределяет востребованность производимых товаров, услуг, создавая отсроченный эффект. Потенциал конкурентоспособности заключается в некотором «авансовом» характере, когда совокупность базовых и отличительных характеристик обуславливают выбор именно этого товара, специалиста, предприятия и др. для удовлетворения возникших нужд и решения поставленных задач перед индивидом, собственником, организаций, сферой экономики в целом. Предполагается, что конкурентоспособность производителя в должной мере должна обеспечить результативность произведенных им действий и, в некоторой степени, «эволюционирующее качество» конечного продукта или услуги. Очевиден и тот факт, что конкурентоспособность – динамическое образование, способное как к росту, так и стагнации, требующее постоянной «работы» и совершенствования в любых отраслях социально-экономической деятельности.

Конкурентоспособность педагогического корпуса рассматривается с позиций добавления ценности к результату обучения. Роль педагога как важнейшего звена, ресурса и потенциала системы высшего образования, оказывающего значительное влияние на формирование конкурентоспособного выпускника вуза, вносящего вклад в обеспечение конкурентоспособности образовательной организации и системы высшего образования и социально-экономической системы в целом – уникальна.

Изменения в образовательной системе высшего образования, введение новых профессиональных стандартов и требований к педагогу высшей школы, зависящих от типа (уровня) образовательной организации делают педагогическую карьеру очень динамичной, требующей варибельности карьерных стратегий и непрерывного развития, что означает недостаточность однократного становления конкурентоспособности педагога. Более того,

существующая сейчас типология университетов (федеральные, национальные исследовательские, опорные и др.) создает собственные шкалы «конкурентоспособности» педагога, идентифицируя ее по собственным показателям и динамике развития. И это создает новые условия профессиональной жизнедеятельности преподавателя высшей школы, обуславливая необходимость непрерывного повышения его собственной конкурентоспособности и удержания позиций на рынке образовательных услуг через работу системы дополнительного образования.

### **Системные требования к профессиональному развитию преподавателя высшей школы**

В рамках образовательных услуг само понятие «конкуренция» особенное, и отличается от экономических представлений результативностью деятельности. В обычной трактовке конкуренция означает реальное стремление продукта стать лучшим по каким-либо качествам (спектру качеств), соответственно, иметь потенциал высокого спроса на рынке при установке ценовой категории. В контексте видов педагогической деятельности преподаватель высшей школы является производителем образовательных услуг, одновременно осуществляя образовательную, научно-исследовательскую и методическую деятельности. С педагогических позиций «качество образовательных услуг», несмотря на явную нормируемость ФГОС, имеет весьма размытые контуры и во многом субъективно, то есть, зависит не только от уровня образовательных услуг, транслируемых вузом через педагога и образовательную среду. В качестве образования основным «регулятором» является сам обучающийся, его уровень способностей, готовности, мотивации. На качество образования обучающихся как конечный «результат» деятельности преподавателя высшей школы, влияет слишком значительное количество слабоформализуемых факторов, но, безусловно, роль педагога как

наставника, тьютора, транслятора знаний, опыта и образцов действий, имеет существенное значение, наряду с выбранным учебным заведением, в совокупности образуя третьего участника педагогических коммуникаций – образовательную среду.

Профессиональный стандарт, распространяемый на преподавателя высшей школы, содержит ряд обязательных требований к педагогу, обуславливая необходимое состояние созданных педагогом образовательных процессов. Преподаватель высшей школы должен обладать высшим образованием (предметная сфера и/или педагогическое образование), иметь магистерскую степень или дополнительное профессиональное образование по специальности «педагог высшей школы», как правило, иметь ученую степень (кандидат наук, доктор наук). Таким образом, существует несколько категорий лиц, способных претендовать на должность «преподаватель высшей школы» - специалисты с базовым предметным образованием, специалисты с базовым педагогическим образованием, магистры по направлению «педагогическое образование», имеющие и высшее образование (бакалавриат, специалитет). Несмотря на принципиально разные «стартовые» позиции, с 2015 года деятельность педагога высшей школы нормируется единым профессиональным стандартом «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»<sup>1</sup>. Данный стандарт раскрывает спектр требований для каждого вида трудовой функции преподавателей высшей школы, и обобщенные по трудовым функциям (преподавания учебных курсов, дисциплин (модулей) для трех групп должности преподавателей высшей школы: 1) ассистент, преподаватель, старший преподаватель; 2) доцент; 3) профессор. В рамках этого же стандарта указывается необходимость повышения квалификации

---

<sup>1</sup> Профессиональные стандарты: программно-аппаратный комплекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://profstandart.rosmintrud.ru>

преподавателя высшей школы, рекомендуемый срок – 3 года, направление повышения квалификации не указано.

Как отмечают специалисты<sup>2,3</sup> множественность возможных траекторий профессионального роста современного педагога может дать самый неожиданный синергетический эффект, поскольку не всегда в одном человеке способны совмещаться качества ученого-исследователя, опытного педагога, обладающего профессиональным мастерством, производственного специалиста-практика. Чаще всего это действительно разные люди, в совокупности образующие преподавательский состав вуза (кафедры), и вносящие каждый свой вклад во все виды преподавательской деятельности, и как следствие, в качество образования выпускника вуза.

Превышение требований профстандарта в некотором роде составляет «запас прочности» преподавателя, сопутствующий развитию спроса на него со стороны работодателей – образовательных организаций высшего образования. Конкуренция преподавателей высшей школы, таким образом, означает: наличие требований к качествам преподавателя высшей школы; множественный выбор работодателем преподавателей высшей школы; наличие уникальных характеристик преподавателя высшей школы, делающих его необходимым работодателю.

Результатом «конкуренции» выступают следующие позиции:

1) возможность выбора образовательных услуг для обучающегося (выбор вуза, кафедры, педагогов для разнообразных видов и типов образовательной деятельности);

2) управление конкурентными преимуществами образовательной организации, их опережающее развитие для удовлетворения потенциальных потребностей потребителя образовательных услуг – государства, общества,

---

<sup>2</sup> Евплова, Е.В. Личностная (индивидуальная) и корпоративная конкурентоспособность будущего специалиста: сходства и различия / Е.В. Евплова, Т.В. Зарева // Вестник ВЭГУ. – 2017. – № 4(90). – С. 32-40.

<sup>3</sup> Научно-методическое обеспечение профессионального роста педагога по подготовке кадров: научно-методическое пособие / Р.Х. Гильмеева, Е.Ю. Левина, Т.М. Трегубова, Л.А. Шибанкова // под научной редакцией В.Е. Козлова, С.В. Хусаиновой. – Казань: «ФГБНУ «Институт педагогики, психологии и социальных проблем», 2019. - 156 с.

обучающегося, то есть поддержка конкуренции преподавателей высшей школы; повышение требований, влияющих на качество образовательной деятельности;

3) инновационное развитие - поиск новых форм, методов и технологий обучения и развития обучающихся и самих преподавателей, способных оптимально повлиять на результативность образовательной деятельности;

4) возможность выбора места работы (вуза), когда их стратификация в зависимости от статуса (рейтинга) и финансирования обеспечивает более высокий уровень оплаты труда, более перспективные и интересные условия трудовой деятельности, отвечающие интересам и запросам преподавателя высшей школы.

Но нельзя забывать и о феномене исторически сложившихся педагогических ценностях российского образования. Укажем лишь несколько из них. Во-первых, организация рабочего времени – специфика работы преподавателя высшей школы заключается в многообразии его деятельности. Кроме непосредственного проведения лекционных и семинарских занятий, преподаватель готовится к ним, постоянно расширяя свой кругозор, это и занятие научно-исследовательской деятельностью. Ведь именно от уровня подготовки преподавателя, широты его кругозора, научных интересов, умения передать своих знания студентам, увлечь их, приобщить к научной работе зависит в конечном итоге обеспечение высокого качества образования университета в целом.

Во-вторых, в учреждениях образования слабо развита формализация отношений – кафедру (как основополагающее звено структуры университета) считают еще одним домом, а коллег – второй семьей.

В-третьих, на ментальном уровне преподавателем не допускается равнодушное, недоброжелательное отношение к студентам. Несмотря на отход от идеологии в образовании, за ним признается высокая социальная значимость и воспитательный потенциал (обучение, воспитание, развитие) и на уровне высшего образования.



В-четвертых, работа в системе высшего образования дает возможность получить достаточно высокие статусные отличия: это ученая степень и ученое звание, административный пост.

Сейчас университет представляет собой корпорацию особого типа, которая для успешного функционирования в конкурентной среде должна формировать свою корпоративную среду на основе как исторически сложившихся феноменов педагогической культуры, так и новых черт корпоративной этики, характерных для бизнес-структур.

### **Основные теоретические положения конкурентоспособности преподавателя высшей школы**

Конкурентоспособность преподавателя высшей школы есть интегральная личностно-профессиональная характеристика, представляющая собой способность гарантировать качественный результат своего труда, готовность к непрерывному профессиональному развитию при достижении востребованности образовательной организацией и личностного удовлетворения профессией.

Связывая конкурентоспособность преподавателя высшей школы в современных условиях с необходимостью его непрерывного саморазвития во всех сферах, мы определяем несколько ее ключевых факторов:

- 1) Созидательный потенциал конкурентоспособности, когда данное качество проецируется на результативность системы высшего образования, воплощаясь в достижениях обучающихся, развитии образовательного пространства, научных достижениях;
- 2) Продуктивность педагогической деятельности как результат педагогического опыта и профессионального мастерства педагога;
- 3) Успешное профессионально-личностное самоопределение, преподавателя, формирующее мотивацию и ответственность за результат педагогической деятельности;

4) Значимость конкурентоспособности педагога для образовательной организации как катализатора ее непрерывного развития.

Базовыми положениями рассматриваемой теории конкурентоспособности преподавателя высшей школы выступают следующие идеи, изложенные в труде В.И. Андреева «Конкурентология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности»<sup>4</sup>:

- переход образования в самообразование, воспитания в самовоспитание, а развития — в творческое саморазвитие и творческую самореализацию личности;

- необходимость творческого самоопределения личности;

- стремление к созданию качественного продукта своей деятельности;

- наличие образцов успешной деятельности;

- стимулирование лидерских качеств;

- учет многомерности и многофакторности конкурентоспособности;

- высокая (исключительная) значимость рефлексии, самооценки и самодиагностики.

Изложенные В.И. Андреевым положения могут быть транслированы на сущностные характеристики конкурентоспособности преподавателя высшей школы следующим образом:

- непрерывное самообразование и саморазвитие педагога;
- реализация педагогического творчества;
- обеспечение качества и высокого профессионализма своей педагогической деятельности;
- реализация идей педагогического наставничества относительно самих преподавателей высшей школы;
- развитие лидерства, основанного на ценностях профессии;
- динамическое развитие факторов конкурентоспособности;

---

<sup>4</sup> Андреев, В.И. Конкурентология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности / В.И. Андреев. – Казань: Центр инновационных технологий, 2013. – 468 с.

- саморефлексия педагога наряду с оценкой его достижений со стороны работодателя.

Полагаем, что структурно авторское определение конкурентоспособности преподавателя высшей школы вполне может быть описано в терминах компетенций, хорошо разработанных в науке и понятных для практики высшего образования. В качестве базисного мы используем следующее понятие *компетенций* как «совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности» (А.В. Хуторской<sup>5</sup>), дополняя его функционалом способностей и готовности применять указанные знания, умения, навыки и способы деятельности в педагогической практике преподавателя высшей школы.

Конкурентоспособность преподавателя высшей школы компонентно включает в себя три группы компетенций (Рисунок 1), которые условно можно назвать само-компетенциями (*self-skills*), гибкими компетенциями (*soft-skills*) и жесткими компетенциями (*hard-skills*):

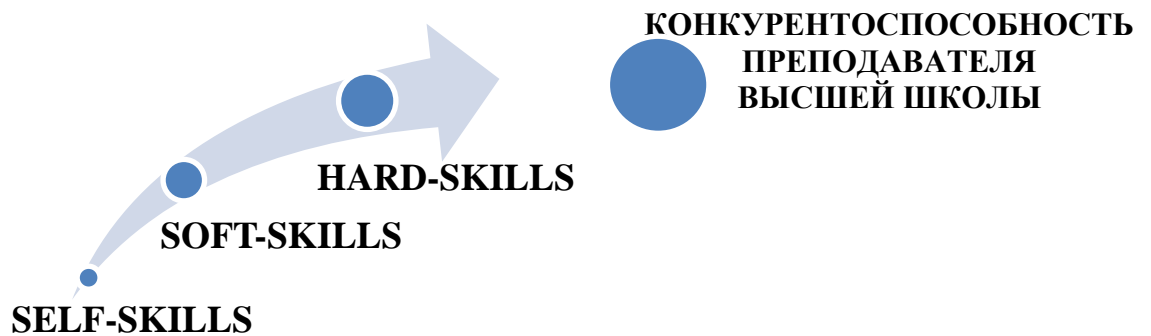
- «*self*»-компетенции как личностно-профессиональную характеристику совокупности знаний, умений, навыков и способностей педагога в сфере саморазвития в ходе профессионально-трудовой деятельности, выделяя их в отдельную группу;

- «*soft*»-компетенции («гибкие» компетенции) как социально-активную характеристику совокупности знаний, умений, навыков педагога в сфере взаимодействия между участниками образовательных отношений

- «*hard*»-компетенции («жесткие» компетенции) как профессионально-предметную характеристику совокупности знаний, умений, навыков и способов педагогической деятельности педагога.

---

<sup>5</sup> Хуторской, А.В. Методологические основания применения компетентностного подхода к проектированию образования. / А.В. Хуторской // Высшее образование в России, – 2017. № 12. – С. 85-91.



*Рисунок 1. – Развитие конкурентоспособности преподавателя высшей школы в терминах компетенций*

Конкурентоспособность, являясь, динамическим образованием, требует постоянных усилий и не может «держаться» на одном уровне продолжительное время, в отличие от компетенций. Здесь стагнация означает потерю преимуществ, и должна поддерживаться именно self-компетенциями, «толкающими» остальные компетенции к непрерывному совершенствованию. Именно self –компетенции преподавателя высшей школы (мета-компетенции, само-компетенции) являются теми иницирующими качествами, побуждающими к развитию остальных компетенций – надпрофессиональных (гибких, социальных, soft) и профессиональных (жестких, hard). В свою очередь, гибкие компетенции (soft) «работают» на продвижение в профессию, в то время как жесткие компетенции (hard) определяют предметное и педагогическое поле действий преподавателя высшей школы.

*Self –компетенции* обеспечивают субъектность - непрерывное развитие и активность преподавателя высшей школы, его профессиональный рост. Как и *soft-компетенции* они «не привязаны» к профессии (но проецируются на нее в первую очередь, начиная с процесса обучения), и в большей степени составляют личностный и адаптивный потенциал человека. *Soft* -

*компетенции* «отвечают» за наличие социальных и организационно-управленческих коммуникаций, формирование поля профессиональных взаимодействий преподавателя высшей школы, его собственного взаимодействия с образовательной средой вуза. Базис *hard - компетенций* составляют общепрофессиональные и профессиональные компетенции, соответствующие ФГОС по направлению обучения. Необходимо уточнить, что в виду возможности разного рода базовой подготовки преподавателя высшей школы (без педагогического образования), данные компетенции имеет смысл разделить на три условные группы – предметные (преподаваемая дисциплина), дидактические (как преподавать дисциплину) и исследовательские (научно-исследовательская работа в предметной или педагогической сфере). Непрерывное развитие всех видов названных компетенций и их компонентов, представленных в Таблице 1, обуславливают успешность профессиональной деятельности педагога высшей школы и его конкурентоспособность.

Таблица 1. – Составляющие конкурентоспособности преподавателя высшей школы в терминах *self*-, *soft*- и *hard*-компетенций

	Конкурентоспособность преподавателя высшей школы		
	↓	↓	↓
Группы компетенций	<b>«self»-компетенции (само-компетенции)</b> – личностно-профессиональная характеристика совокупности знаний, умений, навыков и способностей педагога в сфере саморазвития в ходе профессионально-трудовой деятельности	<b>«soft –компетенции» (гибкие компетенции)</b> социально-активная характеристика совокупности знаний, умений, навыков педагога в сфере взаимодействия между участниками образовательных отношений	<b>«hard»-компетенции («жесткие» компетенции)</b> – профессионально-предметная характеристика совокупности знаний, умений, навыков и способов образовательной деятельности педагога
Компоненты компетенций'	самосознание	коммуникативность	предметные
	самореализация	лидерство	дидактические
	самоуправление	цифровая грамотность	
	саморазвитие	командная работа	исследовательские
	саморефлексия		

Полагаем, что выделенные нами три группы компетенций (self-skills, soft-skills и hard-skills и их компонентное содержание оптимальным образом раскрывают содержание дефиниции «конкурентоспособность преподавателя высшей школы», подчеркивая ее самонаправленность, интегративность и непрерывность развития. Таким образом, конкурентоспособность преподавателя высшей школы является, в некотором смысле, адаптационным качеством, позволяющим быть ему востребованным на рынке образовательных услуг, и в тоже время, определяет уровень развития образовательной организации.

Сущностные составляющие конкурентоспособности преподавателя высшей школы в таблице 2.

*Таблица 2. – Содержание компетенций как сущностных составляющих конкурентоспособности преподавателя высшей школы*

<b>Self –компетенции (само компетенции)</b>	
<b>Виды компетенций</b>	<b>Содержание компетенций</b>
<i><b>самосознание</b></i>	осознание себя преподавателем, готовность к педагогической деятельности, выражающаяся через выявление и согласование мотивов, убеждений, ценностей, идеалов и стремлений педагога
<i><b>самореализация</b></i>	стремление к достижению результатов преподавательской деятельности творческий поиск путей утверждения собственных лично-профессиональных смыслов, удовлетворение результативностью профессиональной деятельностью
<i><b>самоуправление</b></i>	способность к планированию собственной карьерной стратегии педагога, организации профессиональной деятельности, формирование собственного делового поведения, этикета, самопрезентация в рамках образовательной организации и педагогического сообщества
<i><b>саморазвитие</b></i>	готовность преподавателя к осознанному выбору действий по непрерывному целенаправленному лично-профессиональному изменению
<i><b>саморефлексия</b></i>	способность к самоанализу профессиональной педагогической деятельности и педагогического опыта, поиск собственных ошибочных действий, препятствий, формирование установок на необходимость инноваций в собственной деятельности

<b>Soft–компетенции (гибкие компетенции)</b>	
<b>Виды компетенций</b>	<b>Содержание компетенций</b>
<i>коммуникативность</i>	способность к созданию и реализации продуктивной системы педагогических взаимодействий между участниками образовательных отношений для достижения целей образовательной деятельности;
<i>лидерство</i>	способность к осознанному влиянию на участников образовательных отношений, к представлению себя как образца действий и конструктивных преобразований в рамках системы педагогических взаимодействий, готовность к ответственности за управление и результат собственных профессиональных действий
<i>цифровая грамотность</i>	знания, навыки и установки в отношении пяти основных измерений цифровой среды: (1) информации (контента), (2) компьютерных технологий, (3) медиа, (4) коммуникаций, (5) инноваций и готовность к их использованию в педагогической деятельности
<i>командная работа</i>	Способность и готовность успешно работать в рамках команд (созданных из участников образовательных отношений и/или участников отношений в сфере образования) в целях формирования образовательной среды и расширения педагогического потенциала, характеризующихся множественными коллаборациями, созданием атмосферы сотрудничества
<b>Hard–компетенции (жесткие компетенции)</b>	
<b>Виды компетенций</b>	<b>Содержание компетенций</b>
<i>предметные</i>	совокупность теоретических, методологических и практико-ориентированных знаний (концепций, научных школ, моделей, методов, способов и технологий) преподаваемой области научного / научно-технического) знания и (или) профессиональной деятельности
<i>дидактические</i>	способность и готовность к адаптации предметных знаний к трансляции в рамках образовательной деятельности в вузе, знания теоретических основ современной дидактики, условий протеканий и психолого-педагогических закономерностей процесса научения, навыки проектирования и конструирования образовательного процесса, образовательной среды, учебно-методического обеспечения, готовность к разработке и реализации собственных моделей обучения и воспитания
<i>исследовательские</i>	готовность к самостоятельному творческому поиску и способность решать исследовательские задачи, развивать систему знаний в предметной и/или педагогической сфере, направленных на преобразование педагогической деятельности и генерацию инновационных продуктов

## **Организационные принципы развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы**

*Принцип непрерывности* связывает развитие системы высшего образования, университета и каждого преподавателя высшей школы. Каждый качественный скачок системы (университета) обуславливается профессионально-личностным развитием педагогов, их уровнем конкурентоспособности как ответа на внешние и внутренние вызовы. Следовательно, непрерывность профессионально-личностного развития педагога является обязательным условием поддержания его конкурентоспособности. С другой стороны, «непрерывность» также означает и связность ступеней образования, университета и социума, университета и студента. Конкурентоспособность преподавателя высшей школы в этом контексте есть результат действий совокупности условий, позволяющих педагогу осуществлять непрерывное образование и самообразование;

*Принцип субъектности* заключается в акцентуации конкурентоспособности преподавателя высшей школы как личностно необходимой характеристики, реализации потребности и способности к саморазвитию и личностно-профессиональному становлению. Центрация на субъекте означает: а) ориентацию на личностные потребности и способности педагога при построении и выборе карьерных стратегий (свобода выбора ограничена лишь возможностями человека и корпоративной среды); б) активность педагога в реализации шагов личностно-профессионального роста (мотивы, стремление, эффективность и успешность деятельности); в) развитие self-компетенций (характеристик самости) педагога. Такое представление поддерживается возникновением другого свойства – субъективности, обуславливая профессиональную позицию и формат профессиональных действий преподавателя высшей школы.

*Принцип комплементарности*, заключается в представлении усиливающейся дуальности спектра взаимодействий: между



преподавателями - членами одного педагогического коллектива (кафедры, подразделения, вуза); между преподавателем и педагогическим коллективом; между преподавателем и образовательной средой и/или образовательным пространством; между педагогическим коллективом подразделения и вуза в целом и др. Сущность комплементарности заключается в возникновении особых, противоречивых дуальных связей «непрерывность – дискретность». Возникающее противоречие разрешается через дополнительность признаков противоположной сущности – при возникновении профессиональных ситуаций, требующих разрешения, баланс поддерживается за счет характеристик «противоположной» стороны. Данный принцип поддерживает цикличность и взаимосвязанность всех видов конкурентоспособности высшей школы: преподавателя, педагогического коллектива, вуза, системы высшего образования в целом.

*Принцип позитивности*, раскрывается в формировании поведенческих стратегий каждого преподавателя высшей школы в ходе профессиональной деятельности. Позитивность в данном контексте означает здоровую конкуренцию – соревнование не за конкретное место (одно взамен другого), а за «победу над собой», динамику собственного личностно-профессионального развития, а также отсутствие индивидуальных рисков в образовательной деятельности при поддержке педагогического коллектива. Таким образом, осуществляется не конкуренция в чистом виде - модель win-lose (победитель - проигравший), а модель win-win (победитель – победитель), когда речь идет о достижении личностной и коллективной конкурентоспособности. Данный принцип обуславливает представление и формирование конкурентоспособности с позиции «блага» для педагога - как катализатора личностно-профессионального саморазвития; для вуза - как способа развития человеческого капитала, для студентов (потребителя) - как возможности совершенствования качества образования, для общества – как потенциала развития системы высшего образования в целом.

*Принцип сотрудничества* поддерживает идею формирования эффективного педагогического коллектива, когда конкурентоспособность преподавателя высшей школы выступает в качестве механизма профессионального содействия и дополнения друг друга, реализуясь через формирование собственной ниши каждого педагога в отсутствие явной индивидуалистической направленности профессионального выживания. Сотрудничество проявляется в нескольких ипостасях: а) формат наставничества; б) формат психолого-педагогической поддержки; в) формат взаимообучения и обмена опытом; г) формат управления; д) формат совместной работы в потоке задач образовательной деятельности. Сознательная помощь коллег, доверие и здоровые профессиональные отношения в педагогическом коллективе обуславливают развитие корпоративной среды вуза, создавая благоприятные условия профессиональной деятельности и профессионального развития каждого преподавателя с позиций роста его конкурентоспособности.

*Принцип транспарентности* обуславливает открытость и информированность процесса развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы. Сущность транспарентности заключается в следующем:

а) формировании четких критериев оценки конкурентоспособности преподавателя высшей школы, прозрачных и понятных для всех участвующих в процессе сторон;

б) наличии диагностических методик (качественных и количественных), позволяющих точно и надежно провести оценку и анализ характеристик конкурентоспособности преподавателя высшей школы;

в) соблюдении требований к качеству информации (достоверность, актуальность и понятность);

г) открытости информации для преподавателей одного подразделения с целью создания соревновательного эффекта и возможности обмена лучшими практиками.

Данный принцип существенным образом влияет на управление и самоуправление процесса развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы, подчеркивая высокий уровень значимости корпоративной среды вуза, усиливая личностную мотивацию педагогов, раскрывая истинный уровень конкурентоспособности педагогического коллектива. Являясь кадрами высшей квалификации, преподаватели нуждаются в поддержке работодателя и условиях развития собственных личностно-профессиональных качеств и компетенций. Вуз, в свою очередь, должен не только «спрашивать» с преподавателей показатели рейтинга и настаивать на их росте, но и предоставить в корпоративной среде все возможности для профессионального развития, начиная с формирования карьерных траекторий каждого педагога.

Характеристики корпоративной среды организации высшего образования должны отражать следующий спектр направлений:

- *смысло-ориентационное* как сохранение и развитие институциональных характеристик организации высшего образования одновременно с сохранением традиций вуза;

- *эволюционное* как развитие образовательной организации связанное с достижением (и опережением) требований к вузу, разработка и внедрение собственных инновационных механизмов образовательной деятельности с ориентацией на тренды развития высшего образования;

- *организационно-управленческое* как консолидация внутренних ресурсов и интеллектуального потенциала с целью разработки механизмов развития конкурентоспособности преподавателей высшей школы;

- *технологическое* как обоснование форм и технологий коммуникаций в целях достижения баланса личной и корпоративной конкурентоспособности преподавателей высшей школы.

## **Корпоративные требования к преподавателю высшей школы**

Есть существенное отличие российской действительности от западной модели конкурентоспособности педагога и реально реализованной мобильности образования. Университеты обладают высокой автономией, выступая как самостоятельные субъекты на рынке образовательных услуг. Большинство систем высшего образования развивается сейчас очень бурно, стремясь в целом к тренду «баланса» - государственного влияния и академической независимости. Так, во многих европейских странах (Великобритания, Австрия, Испания, Нидерланды, Израиль и др.), параллельно действуют старые университеты - «государство в государстве», обеспечивающие сохранение образовательных традиций и реализующие текущий социальный запрос под контролем государства (министерства или департамента). Такого рода свобода действий для университетов обуславливает их предпринимательскую деятельность, борьбу за финансирование и стремление к конкурентным преимуществам.

Зарубежные университеты по законам рыночной экономики, вынуждены вести борьбу за преподавателя как «бренда», приносящего доход как в финансовом, так и в научном плане, поэтому в конкурентные отношения включаются и структурные подразделения (лаборатории, кафедры). Здесь в полной мере проявляется конкурентная среда - активная борьба за финансирование обучения, гранты, дотации и др. Этот контекст и высокая вариабельность спроса на профессии, порождает проектно-программный механизм преподавательской деятельности. Работа в таком режиме достаточно нестабильна, наблюдается высокая «текучесть» кадров, работающих на кратковременных контрактах. Мобильность педагогов не просто развивается, а становится основным элементом трудовой деятельности преподавателя. Подобная ситуация заставляет преподавателей не только постоянно быть в «тонусе» и наращивать конкурентные преимущества, но и развивать собственные предпринимательские

способности, с тем, чтобы выдержать конкуренцию и иметь собственную нишу на рынке образования. Данный процесс поддерживается идеей «переобучения обучающихся» (re-education of educators), реализующейся через разнообразные программы переподготовки преподавателей при университетах, методических центрах и других структурах. Зарубежный университет приобретает экономические черты и отношения корпорации, занятой производством и воспроизводством знаний.

В основе педагогических традиций, базирующихся на общинном сознании, заложена ориентация на высшие человеческие идеалы. Приоритетами современных трендов выступает успешность отдельных образовательных организаций, которая достигается путем оптимизации экономических и интеллектуальных возможностей, использования высоких образовательных технологий для выхода на международный рынок образовательных услуг, что позволяет вузу занять определенное место в конкурентной среде. Противоречие идеологии управления, возникшее в постсоветский период, обусловило переход от приоритета целей и интересов организации, когда успех организации приравнивался к успеху страны в целом (без учета интереса личности) к приоритету индивидуального, личного благосостояния (без учета интереса коллективного). На лицо конфликт поколений, проявляющийся в полярности ценностных ориентаций и жизненных приоритетов, в то время, как подавляющее число преподавателей современных российских университетов - это люди, воспитанные и получившие образование в Советском Союзе.

Современная государственная политика направлена на формирование и развитие общества как единой социальной системы. Это находит свое отражение в формировании и воспитании корпоративной культуры и корпоративного духа. Не остаются в стороне от этого процесса и университеты, как активные игроки на рынке образовательных услуг. В современных экономических условиях руководство образовательных учреждений пытается решить задачу сплоченности коллективов, через

выработку и культивирование таких ценностей, которые были бы близки, как поколению преподавателей – носителей альтруистических ценностных установок, так и студенческой молодежи – нацеленных на индивидуальный успех, предполагающие свободу действий, личную инициативу, личные экономические проекты.

«Двойственность» конкурентоспособности преподавателя высшей школы возникает при анализе ее проявлений – *с одной стороны, конкурентоспособность является борьбой за преимущества и условия профессиональной деятельности.* С точки зрения предмета исследования это означает, прежде всего, материальный аспект - заработную плату. Она соответствует занимаемой должности преподавателя высшей школы, и ее рост обусловлен личностными достижениями – профессиональным развитием педагога, например, получением ученой степени, участием в грантах, стимулирующими выплатами за определенные достижения (публикации, победы в конкурсах, работа со студентами и др.). В этом смысле, как таковая конкуренция (борьба) между преподавателями здесь отсутствует – каждый может «принять участие» и добиться результатов – важна самоорганизация, самомотивация (борьба с собой) и способности. *Стратегия конкурентного поведения,* таким образом, в большей степени связана с профессиональным саморазвитием, а не прямым противопоставлением трудовых действий преподавателей высшей школы, поскольку регламент и спектр их действий устанавливается ежегодно при распределении нагрузки (часов, дисциплин).

Конкуренция за определенную должность преподавателя высшей школы, тем не менее, существует – каждый из преподавателей проходит должностные конкурсы на занимаемую или планируемую должность не реже чем раз в три года. Все конкурсы научных и педагогических работников проходят прозрачно, информационно доступны всем желающим – известны требуемые критерии, сроки участия, необходимые параметры претендентов и др. Таким образом, работодатель (вуз) поддерживая собственную

конкурентоспособность и следуя регламенту, в некотором роде обостряет конкуренцию преподавателей на рынке образовательных услуг. Но поскольку требования, правила, возможности вуза известны заранее, то победа в конкурентной борьбе в существенной мере зависит от карьерной стратегии самого педагога, выбранной им траектории профессионального роста и, как таковая, не приводит к конкурентному конфликту.

В современном университете управление образовательным процессом, его технической поддержкой, качеством образовательных услуг должно коррелировать с претворением в жизнь кодекса поведения сотрудников и студентов, отражающего базовые цели и этические ценности университета. Но нельзя забывать и о феномене исторически сложившихся педагогических ценностях российского образования. Укажем лишь несколько из них. Во-первых, организация рабочего времени – специфика работы преподавателя высшей школы заключается в многообразии его деятельности. Кроме непосредственного проведения лекционных и семинарских занятий, преподаватель готовится к ним, постоянно расширяя свой кругозор, это и занятие научно-исследовательской деятельностью. Ведь именно от уровня подготовки преподавателя, широты его кругозора, научных интересов, умения передать своих знания студентам, увлечь их, приобщить к научной работе зависит в конечном итоге обеспечение высокого качества образования университета в целом.

Во-вторых, в учреждениях образования слабо развита формализация отношений – кафедру (как основополагающее звено структуры университета) считают еще одним домом, а коллег – второй семьей. В-третьих, на ментальном уровне преподавателем не допускается равнодушное, недоброжелательное отношение к студентам. Несмотря на отход от идеологии в образовании, за ним признается высокая социальная значимость и воспитательный потенциал (обучение, воспитание, развитие) и на уровне высшего образования. В-четвертых, работа в системе высшего образования

дает возможность получить достаточно высокие статусные отличия: это ученая степень и ученое звание, административный пост.

Таким образом, университет представляет собой корпорацию особого типа, которая для успешного функционирования должна формировать свою корпоративную среду на основе как исторически сложившихся феноменов педагогической культуры, так и новых черт корпоративной этики, характерных для бизнес-структур.

### **Формирование конкурентной среды преподавателей высшей школы**

Академические свободы университета создают ситуацию возможности творческой самореализации и поддержания профессионального энтузиазма. Важно отметить, что с точки зрения преподавателя высшей школы корпоративная среда и конкурентная среда не равнозначные понятия. *Конкурентная среда* может как выходить за рамки вуза, так и идентифицироваться с ней. В ее создании участвуют практически все участники отношений в сфере образования – педагогические работники, образовательные организации, обучающиеся и их представители, органы государственной власти, общественные организации. Анализируя названные компоненты можно выделить следующий функционал их действий (Таблица 3).

В спектре действия конкурентной среды преподавателя высшей школы формируются необходимые требования к нему, обуславливающие как конкурентную позицию самого педагога, так и образовательной организации как его работодателя. Применительно к образовательному пространству это означает, что наличие значительных личных конкурентных преимуществ делает преподавателя востребованным, и обуславливает возможность самостоятельного выбора работодателя, роста благ и удовлетворенности от профессиональной деятельности.



Таблица 3 – Формат участия компонентов системы образования в формировании конкурентной среды преподавателя высшей школы

Участник конкурентной среды преподавателя высшей школы	Функционал действий участника конкурентной среды преподавателя высшей школы
Преподаватель высшей школы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вносит вклад в реализацию образовательной деятельности и качество образования в целом;</li> <li>– вносит вклад в реализацию научно-исследовательской деятельности и достижение научных результатов;</li> <li>– вносит вклад в реализацию методической деятельности и разработку учебно-методических материалов</li> </ul>
Образовательная организация (работодатель)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определяет требования к компетенциям преподавателя;</li> <li>– задает качественные-количественные параметры результативности всех видов деятельности преподавателя;</li> <li>– обеспечивает конкурный должностной отбор</li> </ul>
Обучающиеся	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формируют социальный заказ на параметры образовательной деятельности;</li> <li>– оценивают soft- и hard-компетенции преподавателя, педагогическое мастерство</li> </ul>
Родители (представители обучающихся)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формируют социальный заказ на параметры образовательной деятельности</li> </ul>
Органы государственной власти, осуществляющие контроль в сфере высшего образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устанавливают нормативные параметры образовательной деятельности</li> <li>– осуществляют анализ, контроль и сопровождение образовательной деятельности</li> </ul>
Общественные организации, осуществляющие деятельность в сфере образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формируют социальный заказ на параметры образовательной деятельности;</li> <li>– осуществляют анализ, контроль и сопровождение образовательной деятельности</li> </ul>

Несмотря на конкуренцию, каждый из педагогов вносит вклад в качество подготовки студентов, то есть осуществляется и кооперация, аналогично процессу производства товара или услуг. Формируется сходство «парадигмы конкуренции» с «парадигмой деятельности», когда предмет деятельности выступает определенный объект, и именно этот объект

(обучающийся) находится в фокусе внимания всех субъектов и становится важным общим достигнутым, а не индивидуальным результатом, создавая базис совместного достижения целей. Здесь в четкой мере проявляется именно совместная деятельность: *прямая*, если несколько педагогов преподают одну дисциплину, составляют учебно-методические комплексы, пишут совместные учебники и др.; *опосредованная*, когда даже при преподавании дисциплин разного цикла, каждый педагог вносит свой вклад в качество образования студента – компетенции, общее развитие, познавательные приемы, воспитательные моменты и прочее. Этот аспект отвечает всем форматам корпоративной среды образовательной организации высшего образования – «совместная деятельность», «симбиоз», «сотрудничество», «общность результата» в самом широком смысле.

Важным является и понимание *вклада каждого преподавателя* в общее дело. На примере структурного подразделения вуза (кафедры) этот тезис можно трактовать следующим образом. У каждого преподавателя есть условно «сильные» и «слабые» стороны, так например, педагог может быть прекрасным методистом, проектирующим оптимальное содержание обучения, но его научные исследования будут исключительно прикладными, без новой методологии. А другой педагог может быть погружен в научную деятельность с высокой публикационной активностью, но его дидактическая работа будет оставлять желать лучшего. С точки зрения личностной конкурентоспособности, каждому из них необходимо совершенствоваться по условно «отстающему» направлению, а с точки зрения собственного представления о развитии, интересах и склонностей, педагогу, очевидно, интереснее развивать более успешную для него сферу. В этом случае, с позиции руководителя подразделения более полезным будет перераспределение видов работ так, чтобы вклад от каждого педагога был более существенным, то есть, так чтобы каждый из педагогов в рамках профессиональной деятельности занимался интересным для него делом, при соблюдении минимальных показателей по наименее интересному для него

направлению. Тогда с позиций корпоративной (коллективной) конкурентоспособности показатели деятельности и вклад в качество образования будут выше, также как и удовлетворение от деятельности.

Корпоративная среда вуза представляет собой систему разнообразных действий, связей, взаимозависимостей и взаимоотношений, возникающих в рамках образовательной деятельности и служащих достижению ее результативности – выработки конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг.

Состав корпоративной среды вуза должен идентифицировать:

- 1) культуру организации, ее ценности, смыслы, уникальные характеристики, определяющие миссию образовательной организации в системе высшего образования (смысловое направление);
- 2) цели и стратегию развития (эволюционное направление);
- 3) человеческий капитал организации, обуславливающий реализацию установленных миссии, целей и стратегии, реализующий и аккумулирующий социальный характер ценностей;
- 4) образовательную деятельность как совокупность процессов разных уровней по достижению поставленных целей и задач образовательной организации (организационно-управленческое направление);
- 5) форматы взаимодействий участников отношений в сфере образования в рамках образовательной организации (технологическое направление).

Эволюционная направленность корпоративной среды обуславливает адаптивность, и должна удовлетворять спрос на проактивные компетенции педагога, необходимые для выполнения будущих трудовых функций.

## **Анализ требований эффективного контракта преподавателя высшей школы**

Возрастающая роль преподавателя в конкурентоспособность образовательной организации повлекла за собой и изменение требований к результативности его профессиональной деятельности. Особая роль вуза здесь заключается в выстроенной им системе требований к педагогу и заключение эффективного контракта трудовой деятельности, обуславливающего взаимовыгодные условия – вуз приобретает конкурентные преимущества, преподаватель – финансовое вознаграждение. Как отмечается в правовых документах «под эффективным контрактом понимается трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его трудовые обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки»<sup>6</sup>. То есть, существует вариативность возможностей и запросов вуза в компонентах оценивания, а также необходимость построения условий эффективного контракта исключительно на объективной «системе заслуг», определяемой явными количественно-качественными показателями преподавательской деятельности.

Для сравнения, например, преподавательская оценка в известном мировом рейтинге вузов QS (QS World University Rankings) содержит всего один «личный показатель» индекс цитируемости, и то он рассчитывается относительно численности преподавательского состава (база данных Scopus), то есть усреднено<sup>7</sup>. Поиск параметров эффективного контракта вуза обосновываются юристами, экономистами, работниками управления

---

<sup>6</sup> Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11. 2012 г. № 2190-р.

<sup>7</sup> Добрусина, М.Е. Эффективный контракт в деятельности вуза / М.Е. Добрусина, М.С. Шумар // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-2. – С. 463-470.

образованием и связывается с экономической, региональной и образовательной политикой. Вуз как участник рыночных отношений становится конкурентной единицей, где показатели его деятельности в воспроизводстве знаний формируют его экономические возможности и, следовательно, стратегии развития. Соответственно, преподаватели высшей школы как персонал образовательной организации тоже участвуют в этой системе, формируемые условия эффективного контракта поддерживаются мотивацией и способностями каждого педагога, определяя его место и статус в корпоративной среде.

Роль вуза здесь заключается в корреляции стратегических задач развития и требований к преподавателю, требующих непрерывного совершенствования профессиональной и личностной эффективности педагогических работников. Стратификация образовательных организаций создает разнообразную систему требований, в зависимости от собственных приоритетов и позиционирования. В тоже время, очевидно, что сочетать научную и преподавательскую деятельность в полной мере невозможно, и вуз должен предоставить особые «поддерживающие» педагога условия, способствующие развитию его конкурентоспособности, преодолению пассивности и инертности педагогической деятельности.

В качестве примера можно привести проведенный нами анализ фрагменты оценочных систем преподавателей в различных университетах РФ (проанализированы материалы, представленные в открытых источниках).

В *Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова* сформулированы следующие *виды деятельности для преподавателей*: научная; инновационная; педагогическая; научно-производственная и инженерно-техническая; научно-публицистическая. Для каждого из названных видов выделены показатели, оцениваемые в баллах:

- *научная деятельность* (научные публикации: в журналах базы Web of Science или Scopus (по импакт-фактору); в журналах, имеющих импакт-фактор РИНЦ; в российских журналах перечня ВАК РФ); объем публикаций;

число цитирования статей; выступления на конференциях; издание книг и учебников; защита диссертаций; научные отчеты и научная продукция;

- *инновационная деятельность* (патенты и свидетельства о регистрации прав);

- *педагогическая деятельность* (авторство учебного курса; чтение учебного курса (с учетом видов занятий и продолжительности курса); руководство выпускными работами (дипломные работы по видам обучения; кандидатская диссертация, докторская диссертация (консультирование); педагогическая нагрузка (академические часы, количество студентов, число проверочных работ);

- *научно-производственная и инженерно-техническая деятельность* (участие в НИР (по типу участия: руководитель, ответственный исполнитель, участник);

- *научно-публицистическая деятельность* (выступления в СМИ: медийные, печатные, Интернет);

- *прочие виды деятельности*: (членство в: редколлегии журналов, сборников конференций, оргкомитетах конференций, диссертационных советах; стажировки).

Приведенный пример (с некоторыми внутренними вариациями) являются типовым для многих университетов. Преподаватели оцениваются по основным видам деятельности: учебно-методическая работа, научная деятельность, повышение квалификации (переподготовка) и общественная деятельность, связанная с системой образования. Можно отметить, что МГУ высоко автономен, его бренд является серьезным критерием для статуса педагога, задавая высочайшие критерии профессиональной деятельности и привлекая к себе специалистов самой высокой квалификации и рейтингов, это позволяет использовать простейший рейтинг в оценке с учетом высокого уровня вуза.

Более глубокая стратификация в оценивании представлена, например, в *Уральском федеральном университете им. Б.Н. Ельцина*. Здесь оценивание

осуществляется относительно занимаемых должностей и структурного подразделения деятельности, например, для доцента устанавливается минимальный порог в 150 баллов при разделении структуры деятельности: 75- научная деятельность, 45 - образовательная деятельность и 30 – свободный выбор или 75- научная деятельность, 45 - образовательная деятельность и 30 – свободный выбор. При этом в показатели образовательной деятельности, помимо типовых характеристик входят: преподавание курса на иностранном языке, вовлечение студентов в НИРС и проекты, создание и модернизация он-лайн ресурсов; в научную деятельность - международные коллаборации при публикации статей.

Стратификация показателей в *Казанском (Приволжском) федеральном университете* устанавливается исходя из направлений обучения (факультет) – социогуманитарный и естественнонаучный блоки имеют разную базовую систему оценивания, поскольку действительно значительно различаются по форматам исследований. Кроме того, в качестве дополнительных характеристик типовых показателей оценивается уровень владения английским языком и индексация авторов в системе ORCID, а их статей в DOI, что способствует формированию позиции вуза и преподавателя в мировых базах статей.

В *Южном федеральном университете*, система типовых показателей расширена за счет: 1) учета грантовой деятельности преподавателя и показателей привлечения финансирования в вуз; 2) учета «внешней» деятельности преподавателя (членство в УМО, кадровых комиссиях, общественных советах, экспертной деятельности (федерального (ВАК, РФФИ, РНФ, РГНФ, Рособнадзор, Росаккредагентство или международного уровня (FP-7, ERA.NET RUS), ГАК в других вузах, предметные комиссии ЕГЭ, мониторинг трудоустройства выпускников подразделения и др.); 3) индивидуальная работа со студентами - тьюторинг индивидуальных траекторий, в том числе, и студентов с ОВЗ.

Особенно следует отметить учет в общем рейтинге педагога таких показателей как оценка деятельности преподавателя высшей школы со стороны студентов и оценка деятельности преподавателя высшей школы со стороны руководителя структурного подразделения. Несмотря на некоторую субъективность этой оценки, выраженной за счет личных отношений и мнения, общую картину деятельности преподавателя полезно увидеть ему самому, с тем чтобы обнаружить необходимые направления совершенствования. Кроме того, такой оценочный спектр позволяет привлечь и студентов в корпоративную среду вуза, транслируя им ценности образовательной организации и профессии в целом.

Проведенный анализ, хотя имеет и не очень широкий охват, тем не менее, позволил установить следующее: каждая из позиций рейтинга подчеркивает значимость определенных показателей конкурентоспособности преподавателей рассматриваемых вузов, демонстрируя приоритеты и стратегические направления развития, запросы вуза как работодателя и обуславливают формирование личных конкурентных стратегий педагогов, раскрывая их потенциал для работодателя. Это дает возможность говорить о высокой роли и степени ответственности образовательной организации за развитие конкурентоспособности преподавателя вуза. Являясь кадрами высшей квалификации, преподаватели нуждаются в поддержке работодателя и условиях развития собственных личностно-профессиональных качеств и компетенций. Вуз, в свою очередь, должен не только «спрашивать» с преподавателей показатели рейтинга и настаивать на их росте, но и предоставить в корпоративной среде все возможности для профессионального развития, начиная с формирования карьерных траекторий каждого педагога.



## **Этапы развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы**

Процесс развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы осуществляется посредством двух явных активностей и разнообразных инвестиций: самого педагога и его работодателя. В качестве инвестиций со стороны педагога выступают временные трудозатраты, со стороны работодателя (вуза) – создание определенных организационно-педагогических условий, предоставляющих спектр возможностей и способов достижения поставленных целей (детально организационно-педагогические условия будут описаны в следующем параграфе нашего исследования).

Организация процесса развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы включает несколько этапов:

- *адаптивный этап*, заключающийся в диагностике состояния конкурентоспособности каждого преподавателя на текущий момент – уровня его self-, soft- и hard-компетенций; выявлении личностных потребностей, готовности, а также проблем и пробелов профессионально-личностного развития. В качестве диагностики здесь используются самооценка педагога, оценка педагога руководителем подразделения (кафедры) и коллегами (педагогическим коллективом), анализ положения в объективном рейтинге педагогического коллектива;

- *проектировочный этап* предполагает разработку карьерной стратегии преподавателя высшей школы на основе корреляции возможностей и потребностей педагога и работодателя. Карьерная стратегия разрабатывается как минимум на период 3 года с перспективой конкурса на планируемую должность. Детально представляются цели и параметры их достижения, устанавливаются требования к результативности, временные рамки дополнительного образования (повышения квалификации), параметры отчетности и др. Возможна разработка дорожной карты как индивидуального плана профессионально-личностного развития преподавателя высшей школы;

- *программный этап* заключается в формировании личностно-ориентированной индивидуальной программы развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы. Разработанные программные модули, каждый из которых направлен на развитие определенных self-, soft- и hard-компетенций педагога, конструируются в уникальную гибкую программу, распределенную во времени. Совокупность модулей предстает как программа повышения квалификации, адаптированная под конкретную карьерную стратегию и личностно-профессиональные характеристики педагога;

- *деятельностный этап* предполагает непосредственную реализацию педагогом поставленных перед ним задач по развитию и саморазвитию конкурентоспособности. Непрерывность данного процесса обуславливается текущими требованиями к качеству и результатам педагогической деятельности в высшей школе в текущих условиях функционирования. Совместная «работа» педагога и работодателя в этом направлении способствует развитию конкурентоспособности педагога, педагогического коллектива и вуза, выступающих как основной ресурс и формирующих базис высшего образования в целом;

- *контролирующий этап* является условно последовательно-параллельным в рамках процесса развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы. Он осуществляется в рамках каждого отчетного периода (поквартально и ежегодно) согласно установленным прозрачным критериям оценивания. Его итоги могут внести коррективы в каждый из названных ранее этапов с целью недопущения риска или использования новых возможностей развития для педагога или всего педагогического коллектива. Поквартальная оценка строится на основе базовых показателей отчетности преподавателей по учебной, методической и научной деятельности. Ежегодная оценка представляет собой интегральное оценивание всех участников процесса: рейтинговую оценку, самооценку, оценку педагогическим коллективом и потребителем (студентом).

Совокупность оценок с их детальным анализом позволяет оценить возможность достижения поставленных целей в карьерной стратегии, внести коррективы в саму стратегию, «настроить» процесс дополнительного образования под нужды педагога и/или работодателя.

Представленные этапы являются универсальными для инициации и стабильной реализации процесса развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы, могут быть дополнены с учетом возникающих потребностей преподавателя или работодателя (вуза).

### **Реализация инновационного потенциала корпоративной среды**

Формирование корпоративной среды университета (направленно или стихийно) определяется стратегией его развития – достижение целевых ориентиров предполагает изменения разнообразных действий, связей, взаимозависимостей и взаимоотношений, возникающих в рамках педагогического коллектива. Ввиду значительного количества подразделений университета (Институтов, кафедр), активной деятельности руководителей подразделений и выполнения их распоряжений сотрудниками университета возникает множество разнообразных (малых) форм корпоративной среды.

Каждое подразделение университета и его руководитель, собственным уникальным образом мобилизует педагогических работников к достижению поставленных стратегических целей и во многом, именно от руководителя подразделения зависит, будут ли его работники конкурентоспособны во внутренней и внешней среде университета. Условия профессионального развития, возвращения молодых кадров, организация наставнической деятельности, формирование имиджа каждого преподавателя высшей школы создают особый тип организационной культуры кафедры университета, психологический климат, влияющее на конкурентоспособность каждого сотрудника, его мотивацию к саморазвитию.

Таким образом, стратегические установки университета могут быть реализованы в большей или меньшей степени, формально или реально, с

избыточностью (запасом) в рамках структурного подразделения. Это положение создает, помимо акцента на управляемости подразделений вуза и персональных качествах руководителя подразделения, внутреннюю конкурентную среду университета.

Приведем положительный пример реализации потенциала корпоративной среды с позиции развития конкурентоспособности преподавателей высшей школы (Таблица 4).

Таблица 4 – Практическая реализация компонентов конкурентоспособной среды (КФУ, Институт психологии и образования)

Стратегические направления деятельности КФУ	Реализация направления в структурном подразделении	Особенности привлечения педагогов в рамках экспериментальных групп
Эффективный контракт преподавателя, позволяющий дифференцированно производить оплату труда в зависимости от результатов и качества оказываемых услуг, а также повысить рейтинги преподавателя, и вуза в целом	Организация мониторинга преподавателей (ежеквартально)	Организация внутреннего мониторинга научно-педагогической деятельности преподавателей с высокой частотой реперных точек и контролем достижения поставленных целей
сформированная система рейтинга преподавателей, обеспечивающая транспарентность паттернов развития их достижений для поддержания конкурентной среды среди преподавателей КФУ		
Привлечение зарубежных исследователей с целью развития новых направлений и улучшения результативности научной деятельности, совершенствование публикационной активности, повышения узнаваемости и престижа образовательной организации на мировой арене	Проведение регулярных лекций, семинаров с участием приглашенных ведущих зарубежных исследователей, обладающих уникальными компетенциями, отличными от традиционного для России взгляда на научный мир, профессиональную деятельность и научный результат.	Организация внутренних обсуждений (круглых столов, семинаров) лекций ведущих зарубежных исследователей; анализ возможностей адаптации зарубежного опыта, неформальное общение вне национальных границ

Стратегические направления деятельности КФУ	Реализация направления в структурном подразделении	Особенности привлечения педагогов в рамках экспериментальных групп
<p>Регулярные ректорские внутривузовские конкурсы «Прорывные исследования в образовании. Молодые коллективы» (2 раза в год). Цели: поддержка перспективных исследовательских групп, в состав которых входят молодые ученые, проводящих исследовательские проекты по прорывным направлениям, с использованием междисциплинарных подходов</p>	<p>Разработка междисциплинарных исследований, интегрированных с предметной областью Education, так как именно междисциплинарные исследования, подготовленные на стыке различных наук, обеспечивают большую цитируемость за счет полиаспектного содержания статьи, представляющей интерес для учёных различных областей</p>	<p>Подготовка и отбор научных групп для участия во внутривузовских конкурсах; создание заделов для формирования конкурентоспособных заявок на грантовую поддержку со стороны отечественных и зарубежных научных фондов</p>
<p>Распространение передового международного, отечественного регионального опыта по педагогическому образованию и профессиональному развитию педагогов; усиление международной коллаборации и узнаваемости наших научно-педагогических школ в мировой науке</p>	<p>Организация ежегодного международного форума по педагогическому образованию с приглашением известных ученых с мировым именем; возникновение компаративных исследований в области сравнительной педагогики</p>	<p>Сформированная система активного участия преподавательского состава на конференциях международного уровня в качестве организаторов и докладчиков как расширение потенциала научно-организационного взаимодействия педагогического сообщества</p>
<p>Стимулирование к научной деятельности</p>	<p>Создание научно-методической комиссии Института психологии и образования КФУ для согласования тем и программ исследования</p>	<p>Подготовка ежегодной презентации паспортов научных исследований преподавателей высшей школы, раскрывающих тему, цель, основное содержание исследования, ожидаемую практическую значимость, планируемые темы научных статей, сведения о зарубежных и российских вузах-партнерах, принимающих участие в совместных исследованиях</p>

Стратегические направления деятельности КФУ	Реализация направления в структурном подразделении	Особенности привлечения педагогов в рамках экспериментальных групп
Поддержка публикационной активности работников КФУ	Разработка стратегии поддержания и приумножения долгосрочной узнаваемости отечественных научно-педагогических школ как в российских, так и мировых журналах, индексируемых ведущими цитатно-аналитическими базами	Сопровождение и консультирование при подготовке научных публикаций в журналы баз Web of Science и Scopus

Как видно из представленной таблицы, внутренняя корпоративная среда кафедры университета существенным образом влияет на реализацию положений стратегического развития вуза в целом, и может как их усилить, так и ослабить. Реализация обозначенных нами принципов способствует:

- формированию непрерывной системы развития конкурентоспособности преподавателей высшей школы с ориентиром на стратегию развития университета (принцип непрерывности);

- развитию и поддержанию конкурентной среды среди преподавателей университета, за счет прозрачности их достижений (принцип позитивности и транспарентности);

- усилению позиции кафедры университета и ее управляемости за счет реализации общих интересов при согласовании возможностей и профессиональных интересов каждого преподавателя (принципы субъектности, комплиментарности и сотрудничества);

- совершенствованию практик дополнительного образования преподавателей высшей школы по результатам диагностики и коррекции планов и программ работы каждого педагога (принцип транспарентности).

## **Проектирование и сопровождение карьерных стратегий преподавателя высшей школы**

Карьерная стратегия преподавателя высшей школы предполагает развитие в рамках выбранной профессии – личное, профессиональное, социальное, должностное. Оптимальное использование личностных возможностей, способностей и мотивов обеспечивает формирование механизмов карьерного роста и продвижение по выбранной траектории. Для преподавателя высшей школы важно четко понимать свои сильные и слабые стороны, преодолевать факторы сдерживания карьерного роста и адекватно позиционировать собственную конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

Многообразие траекторий карьерных стратегий педагога обусловлено множественным типом профессиональной деятельности: непосредственно преподавание, методическая деятельность по проектированию содержания образования, научная деятельность (предметная, педагогическая сфера); воспитательная деятельность и прочее.

В качестве требований к занимаемым должностям образовательная организация высшего образования нацелена на преподавателя, обладающего необходимой квалификацией, опытом преподавательской деятельности, как минимум ученой степенью кандидата наук и имеющего «запас» научных публикаций. Ориентир на карьерное развитие по педагогической, научной или административной линии должен быть выработан по согласованию с потребностями/возможностями работодателя (вуза) и самого преподавателя. Позиция «добавления ценности» к результатам образовательной деятельности обуславливает необходимость системной работы с преподавателями в сфере выбора и сопровождения их карьерных стратегий. В этом процессе представитель работодателя также несет ответственность за собственное экспертное консультирование и поддержку, обладая системным знанием внутренней ситуации и стратегических ориентиров и,

одновременно, знаниями о потенциальных возможностях и потребностях педагога.

Для реализации этого условия предлагается выделение особых функций и обязанностей сотрудника подразделения (кафедры) с высоким уровнем опыта и компетенций, в чьи задачи входит анализ потребностей, возможностей и рисков развития конкурентоспособности преподавателей. Этот сотрудник должен находиться в непрерывном профессиональном взаимодействии и с руководителем подразделения (заведующим кафедрой), и с остальными педагогами. Его особая деятельность - рациональный баланс между профессиональными потребностями кафедры и личностными интересами и возможностями преподавателей. Он выступает в качестве проектировщика карьерных стратегий и тьютора, осуществляя профессиональную поддержку и помощь в реализации ступеней развития конкурентоспособности педагогов в рамках имеющихся возможностей корпоративной среды вуза.

Формирование продуктивной практики развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы начинается с системного анализа состояния подразделения с позиций кадрового обеспечения и распределения в функциях преподавательского состава. Именно в задачи кафедрального тьютора педагогов (по согласованию с руководством кафедры и Института) входят опросы, анализ, оценка динамики развития конкурентоспособности и оценка согласования реализации карьерных стратегий и стратегий развития вуза в целом, диагностика достижений и профессиональных затруднений педагога во всех сферах его профессиональной деятельности.

Работа с проектированием и сопровождением карьерных стратегий ориентирована на выполнение следующих задач по развитию конкурентоспособности преподавателя высшей школы:

– предоставление возможностей карьерного роста для сотрудников кафедры (кадровый резерв);



- реализация склонностей и способностей преподавателей с целью предупреждения их профессионального выгорания;
- формирование корпоративной культуры, сплоченного педагогического коллектива и профессиональной причастности с вузом с целью закрепляемости преподавателей.

Высокая роль в педагогическом сопровождении развития конкурентоспособности преподавателей вуза отводится наставничеству как наиболее продуктивной форме межличностного профессионального взаимодействия. Данный процесс также курируется проектировщиком карьерных стратегий и происходит в тесном взаимодействии проектировщик (тьютор) ↔ наставник ↔ педагог.

Предлагается разделение функций между проектировщиком карьерных стратегий и наставником для фактически двойного сопровождения «проектировщик (тьютор) - наставник» ввиду многообразия профессиональных трудовых функций. Кроме того, необходима ориентация на «узкую» специализацию наставника – тот аспект деятельности преподавателя высшей школы, в котором он наиболее силен и имеет явные достижения, стремление к совершенствованию и готовность к передаче своих знаний и профессионального опыта. На роль наставника возможно привлечение не только непосредственно сотрудников кафедры, но и российских и зарубежных известных ученых (по согласованию). То есть, наставник в нашем представлении – не постоянно действующая роль, а динамическая система передачи индивидуальных знаний и достижений в определенной области. Ввиду того, что идет обучение взрослых высокообразованных людей (преподавателей высшей школы), то такой кратковременный «взброс» наилучшим образом способствует продуктивному обновлению компетенций и росту конкурентоспособности педагогов, в том числе, и самих наставников.

Разделение наставнических функций (кураторы по науке, по учебно-методическому обеспечению, грантам и публикационной активности, наставник для молодых педагогов) позволяет:

- во-первых, выстроить индивидуальную работу с каждым преподавателем, усиливая его позиции и заполняя личные пробелы;
- во-вторых, полноценно развивать различные направления преподавательской деятельности в рамках кафедры;
- в-третьих, дает возможность каждому педагогу попробовать себя в роли наставника, что также влияет и на личную удовлетворенность, и на профессиональное развитие.

Принципиально важной задачей проектировщика карьерных стратегий также является *внедрение механизма возвращения собственных кадров* – осуществление перехода с Head Hunting на Head Growing (с «охотника за головами» на «производителя голов»). Это предполагает отслеживание достижений обучающихся на всем пути получения им высшего образования и организацию системы наставничества для работы с перспективными студентами бакалавриата и магистратуры с целью их ориентации на преподавательскую деятельность и/или научно-исследовательскую деятельность в рамках кафедры. Здесь важным фактором выступает оценка потенциала обучающего его же педагогами, его возвращение в традиции вуза и кафедры, развитие корпоративной культуры и осознание причастности к вузу. Создание ситуаций успеха в профессиональном сообществе формирует мотивацию и обуславливает развитие кадрового резерва с бесценным опытом студенчества и лучших педагогических практик.

Итак, задача работы тандема «проектировщик (тьютор) – наставник (куратор)» в том, чтобы найти нишу профессиональных интересов преподавателя высшей школы, соответствующую его потребностям, с тем, чтобы он «продвигая» кафедру и в полной мере удовлетворял собственные профессиональные амбиции, постоянно имея новый поток информации от наставников при поддержке тьютором генеральной линии собственного

профессионального развития. Это будет способствовать сохранению и развитию кадрового состава с позиции его конкурентоспособности, именно в этом, на наш взгляд, и заключаются инвестиции кафедры и университета в развитие конкурентоспособности педагогов и вуза в целом.

### **Особенности конструирования индивидуальных модульных программ развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы**

Ввиду множественных траекторий профессионального роста, согласованных с карьерными стратегиями педагогов образовательной организации на период планирования, необходим синтезированный инструментарий для повышения квалификации педагогов разного уровня. Соответственно, каждой карьерной стратегии и уровню профессионального развития преподавателя для продуктивного повышения квалификации должна быть поставлена в соответствие индивидуальная рабочая программа для развития всех видов компетенций, составляющих конкурентоспособность преподавателя высшей школы - интегрированный индивидуальный конструкт.

Многообразие предоставляемых возможностей современного дополнительного образования по всем направлениям профессионально-личностного развития педагога породило множественные возможности получения дипломов (сертификатов) о повышении квалификации (переподготовке), не всегда поддерживаемые требованиями к необходимому уровню и качеству подготовки. Формальное отношение к этому процессу с одной стороны, и высокая занятость, и «вложенность» в непрерывную образовательную деятельность преподавателя с другой стороны, зачастую создают лишь видимость повышения квалификации, не являясь ей. Более того, в современных сверхинтенсивных условиях жизнедеятельности сроки обязательного повышения квалификации для преподавателей высшей школы

(3 года) уже слишком значительные для реального обновления и развития компетенций – внешние изменения происходят значительно быстрее.

Руководствуясь названными обстоятельствами, мы пришли к выводу, что для развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы необходима серьезная трансформация системы повышения квалификации с учетом:

- уменьшения сроков до 2 лет между повышениями квалификации и подтверждения соответствия занимаемой должности;
- направления карьерных стратегий;
- опыта и стажа преподавательской деятельности;
- желаний и потребностей преподавателя и др.

Унификации карьерных стратегий педагогов не существует, несмотря на ограниченные должностные требования и предельное количество вариантов совершенствования. Это связано, прежде всего, с жизнеспособностью потребностей, запросов и требований педагогов, различием в динамике развития, многообразием их мотивационно – потребностных сфер. Поэтому уровни профессионального роста педагогов всегда будут отличаться друг от друга и иметь сильные и слабые стороны, которые необходимо учитывать при управлении долгосрочными карьерными стратегиями и оценке рисков конкурентоспособности образовательной организации.

В связи с этим, нами предлагается:

а) разработка вариационной модульной программы с обучающими модулями по всем направлениям преподавательской деятельности; сами модули также могут быть переменными по количеству часов обучения;

б) «включение» возможностей корпоративной среды в практико-ориентированное дополнение к обучающим модулям. Например, проводимый вузом семинар с приглашенными зарубежными специалистами может быть засчитан как теоретический компонент, а его кафедральное обсуждение - как практический компонент учебного модуля;

организационная подготовка к участию в международной конференции, когда каждый преподаватель оказывается задействованным в процессе, может быть засчитан как практика организационно-управленческого модуля и др.

в) система зачетных часов по повышению квалификации – любая деятельность в рамках развития конкурентоспособности оценивается темпорально и фиксируется в течение 1-2 лет. По мере «набора» необходимого для повышения квалификации количества часов (не менее 72) – то курс повышения квалификации (по согласованию с проектировщиком карьерных стратегий) считается пройденным, что фиксируется документом.

Такая структура работы по развитию конкурентоспособности позволяет системе повышения квалификации педагога быть гибкой, адаптивной, личностно-направленной, использовать все возможности корпоративной среды, учитывать потребности работодателя, интересы, склонности и желания преподавателей. Программа развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы создается индивидуально и корректируется по мере освоения модулей разного типа и участия в разнообразной деятельности, в связи с чем она становится реально полезной и для педагога, не требует лишних обязательств и временных затрат. В функции проектировщика карьерных стратегий входит генерация индивидуальных программ преподавателя высшей школы и отслеживание этапов ее реализации.

Разработка программы повышения квалификации должна быть строго регламентирована установленными квалификационными требованиями и профессиональным стандартом педагога. Но в то же время гибкость изменения программ позволяет совершенствовать их содержание, включать дисциплины (модули), направленные на формирование «гибких» и «жестких» компетенций, необходимых для личностного роста, развития педагогического мастерства, научного роста должностного роста.

## Базовые модули индивидуальных программ развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы

Предлагается следующее содержание основных модулей, которое может быть вариативно настроено относительно потребностей каждого преподавателя – собрано по принципу конструктора из представленной таблицы (Таблица 5) в индивидуальную дорожную карту развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы). Каждый модуль по объему может сам представлять собой уже программу повышения квалификации.

*Таблица 5 – Примерное содержание модулей авторской программы развития конкурентоспособности преподавателей высшей школы*

№	Наименование модуля	Вид формируемых компетенций	Перечень тем модуля	Распределение академических часов (min-max)
1.	<b>Педагогический менеджмент</b>	<b>hard soft self</b>	<p>Сущностные характеристики образовательной политики высшего образования на уровне страны, региона, университета. ФЗ «О высшем образовании».</p> <p>Профессиональный стандарт педагога. Особенности ФГОС. Ознакомительный материал по системам педагогического управления высшим образованием. Требования к преподавателю высшей школы. Изучение Особенности и технологии управленческой деятельности в системе образования. Изучение основ бенчмаркинга, форсайта, стратегического проектирования в поле высшего образования. Система менеджмента качества и ее роль в улучшении всех видов деятельности и повышении конкурентоспособности образовательной организации.</p>	<b>6-72</b>

№	Наименование модуля	Вид формируемых компетенций	Перечень тем модуля	Распределение академических часов (min-max)
2.	<b>Цифровизация образования</b>	<b>hard soft</b>	Цифровизация как социально-экономическая ситуация образования. Проблемы и перспективы цифровизации высшего образования. Место и роль преподавателя высшей школы в цифровизации. Преодоление межпоколенческих цифровых разрывов. Особенности визуализации образовательных процессов. Цифровые платформы и их характеристики.	<b>6-24</b>
3.	<b>Дизайн рабочих программ дисциплин</b>	<b>hard</b>	Сущность педагогического проектирования. Особенности ФГОС. Корпоративные требования к РПД. Образовательная программа как социальный заказ. Связь содержания образования и результативности обучения в терминах компетенций. Особенности разработки и реализации методик, технологий и приемов обучения. Обобщение видов деятельности студентов. Целеполагание и контроль достижений. Педагогические измерения. Разработка учебно-методических комплексов дисциплин.	<b>12-72</b>

№	Наименование модуля	Вид формируемых компетенций	Перечень тем модуля	Распределение академических часов (min-max)
4.	<b>Управление проектами</b>	<b>hard soft</b>	<p>Проект и проектная деятельность.</p> <p>Педагогическое проектирование как механизм реализации инноваций.</p> <p>Прогнозирование в образовании. Управление знаниями.</p> <p>Проектирование образовательных систем.</p> <p>Проектирование педагогических технологий.</p> <p>Студенческий проект как startup.</p>	<b>6-24</b>
5.	<b>Теория и практика педагогического эксперимента</b>	<b>hard soft self</b>	<p>Научная информация и научное исследование.</p> <p>Методология научно-исследовательской деятельности в сфере образования. Методы педагогического исследования.</p> <p>Инструментарий педагогического исследования.</p> <p>Осуществления поиска информации. Программа и методика педагогического эксперимента. Основные этапы опытно-экспериментальной работы. Статистическая обработка педагогических данных.</p> <p>Проверка гипотез педагогического эксперимента. Анализ и представления научно-исследовательского материала.</p>	<b>6-72</b>



№	Наименование модуля	Вид формируемых компетенций	Перечень тем модуля	Распределение академических часов (min-max)
6	<b>Педагогическая психология</b>	<b>hard soft self</b>	Педагогическая психология как междисциплинарная отрасль научного знания. Высшее образование – глобальный объект педагогической психологии. Парадигмы образования: личностная ориентация. Общепсихологическая характеристика учебно-профессиональной деятельности. Психологические закономерности педагогического общения. Психологические основы типов обучения. Когнитивное развитие обучающегося. Методы диагностики. Субъект-субъектные отношения. Разрешение педагогических конфликтов.	<b>12-72</b>
7	<b>Персональный менеджмент</b>	<b>soft self</b>	Понятие персонального менеджмента. Планирование личного времени. Постановка целей. Управление деловой карьерой. Аттестация педагогических работников. Развитие стрессоустойчивости. Принятие решений. Контроль индивидуальной деятельности.	<b>12-36</b>

№	Наименование модуля	Вид формируемых компетенций	Перечень тем модуля	Распределение академических часов (min-max)
8	<b>Дизайн научных статей и их продвижение</b>	<b>soft self</b>	<p>Особенности баз данных научных статей в России и за рубежом. Системы индексации. Работа в системах индексации статей. Выбор журнала для публикации. Научная этика публикаций. Работа с редакцией. Обобщение результатов научного исследования.</p> <p>Представление материалов эксперимента. Структура статьи. Стиль научных публикаций. Работа с источниками данных. Оформление публикаций. Особенности публикации и индексирования статей.</p>	<b>6-24</b>
9	<b>Грантовая деятельность</b>	<b>soft self</b>	<p>Понятие гранта. Грантодатели. Грантовая организация. Порядок использования грантовых источников финансирования научной деятельности.</p> <p>Информационное обеспечение грантовой деятельности.</p> <p>Международные программы грантовой деятельности: The Fulbright Program, DAAD, Erasmus. Система КИАС России. Особенности формирования грантовых заявок. Научные заделы. Подготовка грантовой документации. Реализация гранта. Отчетность.</p>	<b>6-24</b>

## **Диагностика развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы**

Диагностика является важнейшей функцией управления процессом развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы и должна осуществляться с позиций всех участников. В этих целях нами предлагается многомерная система оценки конкурентоспособности (Таблица 2.3):

- с позиций работодателя (по утвержденному в вузе рейтингу преподавателей (паспорту преподавателя) - *нормативные критерии* ( $K_n$ ), четко установленные для всех педагогов вуза, диагностирующие достижение результативности всех видов преподавательской деятельности по установленной оценке работодателя. Данный показатель является количественным, имеет четко выраженную форму в баллах, зафиксированных в установленных требованиях;

- с позиций педагогического коллектива (руководителя подразделения, проектировщика стратегий, наставников по направлениям профессиональной деятельности педагога ( $K_{fl}$ ) и сотрудников кафедры ( $K_{f2}$ ) - *функциональные критерии* ( $K_f$ ) дифференцирующие выполнение трудовых функций для всех видов преподавательской деятельности. Данный показатель является качественным, опирается на установленные критерии анализа деятельности;

- оценка студентом (студенческим коллективом) как потребителем предоставленных образовательных услуг – *операционные критерии*, ( $K_o$ ) демонстрирующие качество образовательных услуг, предоставляемых педагогом в рамках учебной и внеучебной студенческой деятельности.

Каждый из критериев связан отношением «один ко многим» со всем спектром выделенных компонентов конкурентоспособности преподавателя высшей школы - само-компетенциями (self-skills), гибкими компетенциями (soft-skills) и жесткими компетенциями (hard-skills) и их проявлением на определенном уровне. В данном случае, речь идет об их оценивании каждым «участником» профессиональной деятельности педагога – вузом, педагогическим коллективом и студентом, в итоге формируется общая

(интегральная) оценка конкурентоспособности. Каждая оценка определяется сообразно подобранной методике оценки (Таблица 6.)

Таблица 6 – Оценочная таблица конкурентоспособности преподавателя высшей школы

Группа компетенций	Виды компетенций	Оценка вуза (рейтинг)		Оценка педагогическим коллективом		Оценка студентом			
		Вектор оценки	Методика оценки	Вектор оценки	Методика оценки	Вектор оценки	Методика оценки		
Self – компетенции (само компетенции)	самосознание		Рейтинг НПП	+	Анализ педагогической деятельности Коллегиальная оценка конкурентоспособности (руководитель, проектировщик стратегий, наставник)		«Преподаватель глазами студента»		
	самореализация			+					
	самоуправление			+					
	саморазвитие			+					
	саморефлексия			+					
Soft – компетенции (гибкие компетенции)	коммуника- тивность	+				+			+
	лидерство	+				+			+
	цифровая грамотность					+			+
	командная работа					+			+
Hard – компетенции (жесткие компетенции)	предметные	+				+			+
	дидактические	+		+		+			
	исследовательские	+		+					

Нами предлагается использование как существующих систем оценки профессиональной деятельности педагогов, так и адаптированные автором; каждая из них может быть адаптирована под особенности образовательной организации высшего образования:

- «Методика рейтинга НПП» – оценка работодателем (вузом), строится на основе ежемесячного отчета преподавателя по количественным данным, отражающим педагогическую деятельность;

- Методика «Анализ педагогической деятельности» построенная на основе результатов взаимопосещения занятий преподавателями

Взаимопосещения занятий преподавателями кафедры являются формой контроля, совершенствования, передачи и распространения педагогического опыта, способом внешнего мониторинга и саморефлексии и осуществляются с установленной периодичностью (не реже 2 раз в семестр);

- Методика «Коллегиальная оценка конкурентоспособности преподавателя» - экспертная оценка всех видов компетенций, составляющих конкурентоспособность преподавателя высшей школы, осуществляющаяся руководителем подразделения, проектировщиком стратегий и наставниками по направлениям деятельности;

- Методика «Преподаватель глазами студента» – построенная на результатах оценки характеристик педагога, выставяемой студентами (оценка потребителем образовательных услуг).

При оценивании результативность переводится в баллы (1-4) соответствующие уровням развития конкурентоспособности преподавателя высшей школы: низкий – 1 балл; средний – 2 балла; адаптивный – 3 балла; высокий – 4 балла.

По результатам строится интегральная оценка конкурентоспособности преподавателя высшей школы со стороны потребителя:

$$K_{int} = 0,17* K_n + 0,25* K_{f1} + 0,25* K_f + 0,33* K_o$$

\*Коэффициенты в формуле получены путем экспертного ранжирования через метод парных сравнений.

Ввиду гуманистической ориентации конкурентоспособности принципиально важным становится ориентир на личность, потребности человека, его собственное представление об успешности, удовлетворение профессиональной деятельностью и творческом развитии (саморазвитии). Для такого анализа предлагается методика «Самооценки конкурентоспособности преподавателя высшей школы» (базируется на опросниках «Уровень вашей конкурентоспособности» и «Способности к

самоуправлению» В.И. Андреева, адаптированных автором). Каждая из названных позиций определяет идентификацию человека с профессией, чем она ближе – тем больше человек работает над развитием самокомпетенций, тем длиннее и продуктивнее его профессиональная жизнедеятельность, тем легче он адаптируется к изменениям условий, трансформирующих его профессиональную деятельность – высокий уровень self-skills является движущей силой развития soft-skills и hard-skills. Совокупность самопредставлений и их адекватность формирует уровень притязаний, что имеет серьезное значение для карьерного развития. Реальное осознание своего места и роли в профессии преподавателя определяет мотивацию, профессиональное поведение, творческий и научный поиск, то есть непрерывно поддерживает сильные стороны конкурентоспособности педагога.

Для обобщения результатов оценки конкурентоспособности преподавателя высшей школы мы «выводим» 2 итоговых показателя – самооценку и стороннюю оценку (оценку работодателем, коллективом и студентом), которые затем дополнительно анализируем и сравниваем между собой для выстраивания стратегий развития конкурентоспособности для снижения проблем и пробелов.

## **Методики оценки конкурентоспособности преподавателя высшей школы**

### ***1) Методика рейтинга научно-педагогических работников (НПР)<sup>8</sup>***

#### ***Основные положения***

Рейтинг составляется ЕЖЕМЕСЯЧНО на основе данных, размещенных в личных кабинетах сотрудников в системе «Электронный университет». При этом показатели фиксируются на определенную дату. Каждый

---

<sup>8</sup> Приведена действующая методика Казанского Федерального Университета (**МЕТОДИКА РЕЙТИНГА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**)

сотрудник учитывается в рейтинге только один раз по основному месту работы.

### ***Алгоритм построения рейтинга***

Все сотрудники университета, в соответствии с их основным местом работы, делятся на два блока: социогуманитарный и естественнонаучный (Затем по каждому показателю, учитываемому при составлении рейтинга, каждый сотрудник получает определенный балл (в некоторых случаях нормированный – *подробно в следующем разделе*). После чего присужденные баллы по каждому показателю умножаются на соответствующий весовой коэффициент (*подробно в следующем разделе*) и суммируются. Сотрудник, набравший наибольшую сумму баллов, занимает первое место в рейтинге; наименьшую - последнее.

### ***Показатели рейтинга и их весовые коэффициенты***

Для построения рейтинга используются следующие показатели:

1) Количество и качество публикаций, проиндексированных в базе данных **Web of Science Core Collection** и **Scopus** за **отчетный период**. **Вес показателя – 35%**

*Под отчетным периодом понимается промежуток, за который составляется рейтинг. Принадлежность статьи к отчетному периоду определяется по дате ее добавления в личный кабинет. При этом статьи, добавленные в отчетный период, но опубликованные в года, предшествующие отчетному, засчитываются в показателе №2. Исключение составляют статьи, проиндексированные на стыке 2-х календарных лет. То есть, статья 2017 г., проиндексированная в отчетный период 2018 г., будет засчитана сотруднику в рейтинге по итогам отчетного периода 2018 года.*

*С 2018 года для естественнонаучного блока также учитываются статьи, проиндексированные в базе данных Scopus.*

*За каждую статью WoS начисляются очки в зависимости от квартала журнала, в котором она опубликована:*

- за 1-ый квартиль начисляется 9 очков,
- за 2-ой – 7 очков,
- за 3-ий – 5 очков,
- за 4-ый – 3 очка,
- при его отсутствии – 1 очко.

После суммирования очков за все статьи присваивается нормированный балл.

За каждую статью Scopus начисляются очки в зависимости от SNIPа журнала, в котором она опубликована:

- при отсутствии или  $SNIP_e = 0$  – 1 очко;
- $0 < SNIP \leq 0,5$  – 3 очка;
- $0,5 < SNIP \leq 1$  – 4 очка;
- $1 < SNIP \leq 2$  – 5 очков;
- при  $SNIP > 2$  – 7 очков.

За новые опубликованные статьи, добавленные в личный кабинет с 1 июля 2018, баллы начисляются в соответствии с обновленным в 2018 году списком SNIP и квартилей журналов. Данные по старым статьям остаются в архиве неизменными.

Баллы за данный показатель начисляются **нормированные**, то есть сотрудник с наибольшим количеством очков получает 1 балл. Баллы остальных сотрудников рассчитываются делением суммы их очков на сумму очков лидера.

2) Общее количество и качество публикаций, проиндексированных в базе данных **Web of Science** и **Scopus**, начиная с 2013 года. **Вес показателя – 35%**

Учитываются все статьи, начиная с 2013 года и заканчивая периодом, предшествующим отчетному.

Баллы за данный показатель начисляются **нормированные**.

3) Индекс Хирша. **Вес показателя – 20%**



Для представителей *естественнонаучного* блока показатель определяется по системе *Web of Science*, для *социогуманитарного* – по *Scopus*. Указанные на личных страницах значения могут быть скорректированы после их проверки в вышеупомянутых базах данных.

Баллы за данный показатель начисляются **нормированные**

4) Участие в международных конференциях с докладом. **Вес показателя – 2,5%**

В показателе также учитывается участие в круглых столах, семинарах, симпозиумах, форумах, школах, школах-конференциях, школах-семинарах, он-лайн конференциях.

Учитываются мероприятия, добавленные в личный кабинет в отчетном периоде.

Под отчетным периодом понимается промежуток, за который составляется рейтинг.

Для конференций, заканчивающихся в конце отчетного периода, пролонгировано время добавления конференции в личный кабинет. Теперь можно вносить информацию до 4 числа следующего за отчетным периодом месяца и она будет засчитана за месяц, в который она проводилась (данное изменение вступило в силу со второй половины 2018 года).

Участие в конференциях засчитывается при размещении информации в разделе *МЕРОПРИЯТИЯ* и заполненности полей *УРОВЕНЬ МЕРОПРИЯТИЯ* и *НАЗВАНИЕ ДОКЛАДА*, а также наличии разрешения опубликовать эту информацию на портале.

Баллы за данный показатель начисляются **нормированные**.

5) Выступления в средствах массовой информации за отчетный период. **Вес показателя – 1,5%**

Под отчетным периодом понимается промежуток, за который составляется рейтинг.

Принадлежность выступления в СМИ к отчетному периоду определяется по дате его добавления в личный кабинет.

*Выступления, добавленные в личный кабинет в отчетном периоде, НО прошедшие в годы, предшествующие отчетному периоду, не засчитываются.*

*Выступление в СМИ засчитывается при размещении информации о нем в разделе ПУБЛИКАЦИИ В СМИ и наличии ссылки, а также разрешении опубликовать эту информацию на портале.*

Баллы за данный показатель начисляются **нормированные**.

6) Наличие ID ORCID, указанного на странице. **Вес показателя – 1,5%**

При наличии ID ORCID, указанного на странице, начисляется **1 балл**, при отсутствии – 0 баллов

7) Наличие Researcher ID, указанного на странице. **Вес показателя – 1,5%**

При наличии Researcher ID, указанного на странице, начисляется **1 балл**, при отсутствии – 0 баллов.

8) Наличие Author ID, указанного на странице. **Вес показателя – 1,5%**

При наличии **Author ID**, указанного на странице, начисляется **1 балл**, при отсутствии – 0 баллов.

9) Уровень владения английским языком. **Вес показателя – 1,5%**

Уровень владения английским языком оценивается при **наличии разрешения опубликовать эту информацию на портале:**

- «владеет свободно» **1 балл**;
- «читает и может объясняться» **0,7 балла**;
- «читает и переводит со словарем» **0,5 баллов**;
- незаполненное поле **0 баллов**.

## **МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Методика анализа построена на основе результатов взаимопосещения занятий преподавателями (осуществляется перекрестно). По результатам взаимопосещений руководителю подразделения (заведующему кафедрой)

посещающим сдается заполненный лист мониторинга занятия, где оценка каждого компонента осуществляется в баллах (2 балла – компонент присутствует; 1 балл – компонент частично присутствует; 0 баллов – компонент отсутствует). Баллы суммируются и распределяются по уровням: ниже 25 баллов – низкий уровень; от 25 до 35 – средний уровень; от 35 до 44 – адаптивный уровень; от 45-50 – высокий уровень.

### Лист мониторинга занятий

**ФИО посещаемого**

**преподавателя** \_\_\_\_\_

**Учебная**

**дисциплина** \_\_\_\_\_

**Вид занятия (лекция, практика, лабораторная работа, семинар)**

<b>Организационный компонент</b>				
пунктуальность	целеполагание	постановка задач	рациональность распределения времени занятия	подведение итогов занятия
<b>Содержательный компонент</b>				
соответствие современному уровню развития науки	преемственность и межпредметные связи	доказательность и аргументированность	информационная ценность	связь с практикой профессиональной деятельности
<b>Методический компонент</b>				
применение активных методов обучения	наглядность материала	разнообразие форм работы	объективность диагностики	обратная связь
<b>Субъектный компонент</b>				
психологический климат	дисциплина	ориентация на мотивацию и активность студентов	учет индивидуальных особенностей студентов	аргументированность критериев оценки
<b>Педагогическое мастерство</b>				
обстановка сотрудничества	свободное владение материалом	логичность изложения	включенность студентов в процесс	культура поведения

## МЕТОДИКА КОЛЛЕГИАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

По результатам оценок экспертов (руководитель подразделения, проектировщик карьерных стратегий, наставники) выставляется средний балл, который считается итоговым в коллегиальной оценке.

### Лист коллегиального оценивания конкурентоспособности преподавателя высшей школы

Группа компетенций	Наименование компетенций	Оценка эксперта 1	Оценка эксперта 2	Оценка эксперта 3	Итоговая оценка (сред.значение)
<b>Self – компетенции</b> (само компетенции)	самосознание				
	самореализация				
	самоуправление				
	саморазвитие				
	саморефлексия				
<b>Soft – компетенции</b> (гибкие компетенции)	коммуникативность				
	лидерство				
	цифровая грамотность				
	командная работа				
<b>Hard – компетенции</b> (жесткие компетенции)	предметные				
	дидактические				
	исследовательские				

## АНКЕТИРОВАНИЕ "ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ГЛАЗАМИ СТУДЕНТА"

Методика разработана для изучения качества преподавания учебных дисциплин и выявления мнения обучающихся о преподавателях в Казанском (Приволжском) федеральном университете<sup>9</sup>. Оценивание проводилось по 10-балльной шкале (минимум – 1 балл, максимум – 10 баллов), затем рассчитывался средний балл и устанавливался уровень конкурентоспособности преподавателя по шкале:

- высокий уровень - выше 90 баллов;
- адаптивный уровень – 71-89 баллов;
- средний уровень – 51-70 баллов;
- недостаточный уровень – 50 баллов и ниже.

№	Критерий	Баллы
1	Мне всегда понятно, с какой целью проводится занятие по дисциплине	
2	Преподаватель излагает материал доступно и понятно, проявляет творческий подход	
3	Преподаватель подчеркивает значение учебного предмета для будущей профессии	
4	В процессе обучения я активно использую учебно-методические пособия, разработанные преподавателем	
5	Преподаватель использует наглядные пособия при объяснении материала, технические средства обучения (мультимедийное оборудование)	
6	Преподаватель демонстрирует общую эрудицию	
7	Преподаватель объективен в оценке работы студентов	
8	Преподаватель доброжелателен и тактичен, относится к студентам с уважением	
9	Мне импонирует внешний вид и манера поведения, организованность и дисциплинированность преподаватель, его культура речи	
10	Преподаватель доступен в часы, отведенные для консультаций	

<sup>9</sup> Приведена действующая методика Казанского Федерального Университета (Преподаватель глазами студента)

## МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

На каждый вопрос необходимо дать один из пяти вариантов ответа. При подсчетах варианты ответов оцениваются следующим образом; а) = 5 баллов, б) = 4 балла, в) = 3 балла, г) = 2 балла, д) = 1 балл. После перевода результатов в баллы и их суммирования (не считая вопрос 1), получается число в интервале от 20-100.

<b>1. Укажите стаж своей педагогической деятельности:</b>				
а) менее 2 лет	б) от 2 до 7 лет	в) от 7 до 15 лет	г) от 15 до 25 лет	д) более 25 лет
<b>2. Я знаю план своего карьерного развития в педагогической профессии на ближайшие два-три года:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>3. Меня удовлетворяет уровень моей заработной платы в педагогической деятельности:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>4. У меня хватает энергии, чтобы довести начатое профессиональное дело до конца</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>5. Я устаю после работы:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет.
<b>6. Мой руководитель и коллеги считают меня профессионалом:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет.
<b>7. Мне часто удается находить нестандартные решения профессиональных проблем:</b>				
а) да	б) чаще всего	в) когда как	г) скорее, нет	д) нет
<b>8. Я быстро осваиваю новые виды профессиональной деятельности:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет.
<b>9. Я часто бываю инициатором нововведений в педагогическом коллективе кафедры:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>10. Я высказываю свое профессиональное мнение, даже если оно кому-то не нравится:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет

<b>11. Принимая ответственное решение, я полагаюсь только на себя и ни с кем не советуюсь:</b>				
а) да	б) чаще всего да	в) когда как	г) не часто	д) нет
<b>12. В дискуссиях и спорах мне удается настоять на своем:</b>				
а) да	б) чаще всего да	в) когда как	г) не часто	д) нет
<b>13. Для меня важно мнение моих коллег по профессиональным вопросам:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>14. Я систематически занимаюсь самообразованием, саморазвитием своих личностных качеств</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>15. Я предпочитаю брать на себя ответственность, руководить людьми, чем подчиняться кому-либо:</b>				
а) да	б) скорее да,	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>16. Мне легко удается установить контакт с новыми для меня людьми в педагогическом сообществе:</b>				
а) да	б) чаще всего да	в) когда как	г) не часто	д) нет
<b>17. Я четко и ежедневно планирую свои дела, анализирую результаты работы, промахи и ошибки</b>				
а) да	б) чаще всего да	в) когда как	г) не часто	д) нет
<b>18. Если я чего-то добился, то благодаря самообразованию, саморазвитию:</b>				
а) да	б) скорее да	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>19. Я считаю, что любую работу нужно делать качественно или не делать вообще:</b>				
а) да	б) скорее да	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>20. В профессиональном плане (в плане профессионального самоопределения и повышения квалификации) в последние 2-3 года я имею продвижение:</b>				
а) да	б) скорее да	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет
<b>21. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих профессиональных неудач</b>				
а) да	б) скорее да	в) трудно сказать	г) скорее, нет	д) нет

## Заключение

Необходимо констатировать, что современная система дополнительного профессионального образования, направленная на ликвидацию этого разрыва, хотя и содержит множество положительных аспектов, но не имеет должной системности и непрерывности, не отвечает запросам вуза (работодателя) и самого педагога. Зачастую, повышение квалификации – формальное «прохождение» курсов для выполнения должностных обязанностей. Между тем, и без того разнообразная деятельность преподавателя высшей школы постоянно пополняется новыми задачами и требует постоянного совершенствования профессионально-личностных качеств (self, soft, hard- компетенций) с целью удержания уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Важно отметить, что очень часто преподаватели высшей школы не имеют педагогического образования, что также затрудняет их адаптацию к требованиям системы.

В пособии рассмотрено представление конкурентоспособности в поле высшего образования как качественной характеристики его результативности. Участие в конкурентном соревновании рассматривается в исследовании как ключевой фактор развития высшего образования, университета, преподавательского корпуса, содержащий ответ на глобальные вызовы при учете традиций отечественной высшей школы. Разнообразие типов вузов (федеральные, национально-исследовательские, отраслевые, региональные) определяет дифференциацию критериев конкурентоспособности в собственном сегменте.

Раскрыта педагогическая сущность конкурентоспособности, заключающаяся в ее созидательном потенциале в формировании личностно-профессиональных качеств и успешном профессионально-личностном самоопределении преподавателя высшей школы, а также значимость конкурентоспособности педагога для образовательной организации как катализатора ее непрерывного развития. Раскрыт тезис о «компенсаторности»



конкурентоспособности преподавателя высшей школы, подчеркивающий его стремление к уникальности в сфере достаточно узких личностно-профессиональных интересов при высоком уровне развития остальных составляющих профессиональной деятельности.

Автором предполагается принципиально новый подход к организации системы развития конкурентоспособности преподавателя – реализация требований непрерывности, мобильности, дифференциации и индивидуализации в зависимости от типа карьерной стратегии и профессиональных интересов самого педагога. В этом случае, построение, выбор и реализация карьерных стратегий педагога будут полностью отвечать его собственным потребностям и возможностям, а также запросам и ресурсам образовательной организации. Представленный спектр организационных практик обуславливает их необходимое многообразие и возможность непрерывного обучения в течение всей профессиональной деятельности.

**Литература:**

1. Абанкина, И.В. Глобальная конкурентоспособность российского образования / И.В. Абанкина, А.А. Беликов, О.С. Гапонова, Ф.Ф. Дудырев, Ю.Н. Корешникова, И.А. Коршунов, С.Г. Косарецкий, Т.А. Мерцалова, А.К. Нисская, Д.П. Платонова, П.С. Сорокин, Б.М. Таловская, И.Д. Фруммин // Материалы для дискуссии. — М.: НИУ ВШЭ, 2017. — 112 с.
2. Андреев, В.И. Конкурентология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности / В.И. Андреев. — Казань: Центр инновационных технологий, 2013. — 468 с.
3. Анонова, С.И. К вопросу о сущности и структуре способностей / С.И. Анонова // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. — 2013. — №1. — С. 8-15.
4. Аржанова, И.В. Итоги реализации программ развития опорных университетов в 2016 г. / И.В. Аржанова, А.Б. Воров, Д.О. Дерман, Э.А. Дьячкова, А.В. Клягин // Университетское управление: практика и анализ. — 2017. — Т. 21. — № 4. — С. 11–21.
5. Астапенко, Е.В. Педагогическое обеспечение формирования конкурентоспособности личности студента в образовательном процессе вуза: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Е.В. Астапенко. — Красноярск, 2008. — 216 с.
6. Барышникова, М.Ю. Роль опорных университетов в регионе: модели трансформации / М.Ю. Барышникова, Е.В. Вашурина, Э.А. Шарыкина, Ю. Н. Сергеев, И. И. Чиннова // Вопросы образования: ежеквартальный научно-образовательный журнал / ред. Я.И. Кузьминов. — 2019. — № 1. — С. 8-43.
7. Баянова, А.Р. К вопросу о сущности конкурентоспособности преподавателя высшей школы в современных условиях / А.Р. Баянова // Казанский педагогический журнал. — 2019. — №6 (137). — С. 24-30.
8. Баянова, А.Р. Критерии конкурентоспособности преподавателя высшей школы в профессиональном стандарте педагога / А.Р. Баянова // Технологии и стандарты: результативность реализации: сборник материалов

Международной научно-практической конференции (27 января 2020 г.). – Кемерово, 2020. – С. 78-81.

9. Баянова, А.Р. О факторах конкурентоспособности педагога высшей школы / А.Р. Баянова // Материалы II международной научно-практической конференции, посвященной актуальным вопросам профессионального и технологического образования в современных условиях, 31 мая 2019 года. В 2-х томах Том 2. – Ульяновск: ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова», 2019. – С. 31-35.

10. Береговой, М.В. Структурное моделирование конкурентной борьбы субъектов корпоративной системы за ресурсы / М.В. Береговой, Л.Г. Осовецкий // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2007. – №45. – С. 116-120.

11. Бибик, И.А. Конкурентный потенциал конкурентоспособного преподавателя неязыкового вуза [Электронный ресурс] / И.А. Бибик // Педагогика высшей школы. – 2016. – №2. – URL: <https://moluch.ru/th/3/archive/3-2/1062>

12. Богоудинова, Р.З. Теоретико методологические обоснования проблемы подготовки конкурентоспособных специалистов / Р.З. Богоудинова // Известия Российской академии образования. – 2017. – № 3 (43). – С. 95-100.

13. Булбулов, Д. Системный подход к проблеме повышения квалификации по формированию конкурентоспособности учителей в условиях реформирования общего образования в таджикистане: диссертация ... доктора педагогических наук: 13.00.01 / Д. Булбулов. – Душанбе: Академия образования Таджикистана, 2014. – 331 с.

14. Валежанина, Т.В. Формирование конкурентоспособности будущих педагогов профессионального обучения в социальном партнерстве вуза и малых инновационных предприятий: диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.08 / Т.В. Валежанина. – Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет], 2014. – 218 с.

15. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792 [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70379634/>

16. Добрусина, М.Е. Эффективный контракт в деятельности вуза / М.Е. Добрусина, М.С. Шумар // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-2. – С. 463-470.

17. Дойч, М. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы). // Конфликтология: хрестоматия: учебное пособие/сост. Н.И. Леонов. — 3-е издание, исправленное и дополненное. – Москва: Издательство Московского психолого-социального института, 2005. – 368 с.

18. Евплова, Е.В. Личностная (индивидуальная) и корпоративная конкурентоспособность будущего специалиста: сходства и различия / Е.В. Евплова, Т.В. Зареева // Вестник ВЭГУ. – 2017. – № 4(90). – С. 32-40.

19. Запорожец, О.Н. Университет как корпорация: интеллектуальная картография исследовательских подходов: препринт WP6/2011/06 / О.Н. Запорожец; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 48 с.

20. Калашников, М.М. К вопросу о сущности понятия способностей в педагогике и психологии / М.М. Калашников // Вестник Брянского государственного университета. – 2014. – №1. – С. 45-52.

21. Коноплянский, Д.А. Педагогическая стратегия формирования конкурентоспособности выпускника вуза: дис. ... докт.пед. наук: 13.00.08. – Кемерово, 2017. – 371 с.

22. Концепция создания и государственной поддержки развития федеральных университетов [Электронный ресурс]. URL: <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/>.

23. Научно-методическое обеспечение профессионального роста педагога по подготовке кадров: научно-методическое пособие / Р.Х. Гильмеева, Е.Ю. Левина, Т.М. Трегубова, Л.А. Шибанкова // под научной редакцией В.Е.

Козлова, С.В. Хусаиновой. – Казань: «ФГБНУ «Институт педагогики, психологии и социальных проблем», 2019. - 156 с.

24. Приказ от 29.07.09 №276 «О перечне показателей, критериев и периодичности оценки эффективности реализации программ развития университетов, в отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет».

25. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11. 2012 г. № 2190-р.

26. Профессиональные стандарты: программно-аппаратный комплекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://profstandart.rosmintrud.ru>

27. Тимошук, Н.А. Концепция формирования конкурентоспособного инженера как стратегия образовательной политики технических университетов дисс. ... докт. пед. наук: 13.00.08. – Самара, 2019. – 353 с.

28. Туктаров, Ф.Р. Конкурентоспособность личности в современном трансформирующемся обществе: социально-философский анализ: дисс. ... докт. Философ. наук: 09.00.11. – Ростов-на-Дону, 2007. – 264 с.

29. Фатхутдинов, Р.А. Сущность конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2009. – №3. – С. 99-129.

30. Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 гг. (утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497) [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/18268/>

31. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LA-W\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LA-W_140174/)

32. Хуторской, А.В. Методологические основания применения компетентностного подхода к проектированию образования. / А.В. Хуторской // Высшее образование в России, – 2017. № 12. – С. 85-91.

33. Шадриков, В.Д. К новой психологической теории способностей и одаренности / В.Д. Шадриков // Психологический журнал. – 2019. – Том 40. – № 2. – С. 15-26.

34. Шмелев, А.Г. Конкуренция как метакатегория современной психологии. Сообщение 2 / А.Г. Шмелев, // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2014. – № 4 (7). – С. 97-108.

---

Издательство «Отечество»  
420032, г.Казань, ул. Шоссейная, 22А

Подписано в печать 14.10.2020. Формат 60x84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать ризографическая  
Усл. печ. 4,5. Тираж 500 экз. Заказ № 1410/1

Отпечатано с готового-оригинал-макета  
в типографии «Вестфалика» (ИП Колесов В.Н.)  
420111, г.Казань, ул. Московская, д.22. Тел.292-98-92  
e-mail: [westfalika@inbox.ru](mailto:westfalika@inbox.ru)

---