

перечисленных стратегических и тактических целей и задач, продиктована насущными реалиями сегодняшнего дня и приоритетными направлениями развития белорусского государства.

Список использованных источников

1. Государственная программа социально-экономического развития и комплексного использования природных ресурсов Припятского Полесья на 2010–2015 годы / Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь 30 марта 2010 г. № 1/11503.

2. Программа деятельности правительства Республики Беларусь на 2011–2015 годы, утвержденная Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 18.02.2011 № 216 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

3. *Заяц, Л.* Стратегия и модернизация АПК. Тезисы доклада министра сельского хозяйства и продовольствия на заседании расширенной коллегии министерства сельского хозяйства [Электронный ресурс] / Л. Заяц. – Режим доступа: <http://www.agrolive.by/selwest/article419>. – Дата доступа: 15.03.2015.

4. *Хохрин, С. Н.* Корма и кормление животных / С. Н. Хохрин. – СПб.: Лань, 2002. – 512 с.

5. *Хавьер, Луси Энн.* Пшеница гибнет от засухи, цены взлетают вверх [Электронный ресурс] / Луси Энн Хавьер, Маделин Пирсон, Уитни Макферрон. – Режим доступа: <http://www.warandpeace.ru/ru/reports/view/58736/>. – Дата доступа: 13.12.2015.

6. *Шведов, О.* Лес рубят – ветки летят... / О. Шведов // Беларуская нива. – 19 мая 2012. – № 89.

7. Восстановление торфяников Беларуси и применение концепции их устойчивого управления – снижение воздействия на климат с эффектом для экономики и биоразнообразия. Использование растительной биомассы на повторно заболоченных торфяниках как вклад в сохранение климата и биологического разнообразия в Беларуси / А. Горин [и др.] // Охрана птиц Беларуси, Королевское Общество Охраны Птиц, Фонд Михаэля Зук-ков, 2009. – 138 с.

(Дата подачи: 19.02.2016 г.)

A. S. Mikhalev

Республиканский институт высшей школы, Минск

A. S. Mikhalev

National Institute of Higher Education, Minsk

УДК 378.14

ОРГПРОЕКТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ВУЗОМ С ПОЗИЦИЙ ДИДАКТИЧЕСКОЙ ЭВРИСТИКИ

ORGANISATIONAL DESIGN AND HIGHER EDUCATION MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF DIDACTIC HEURISTICS

Статья посвящена проблеме совершенствования управления вузом за счет объединения традиционных «структурных схем подчинения», «перечней функциональных обязанностей» и «календарных планов-графиков работы» в трехмерные синхронизированные матричные формы.

Ключевые слова: оргуправление, дидактическая эвристика, идеальный конечный результат, линейная карта распределения ответственности, синхронизированная матричная форма.

Improvements in higher education management are discussed, notably those resulting from merging traditional reporting structures, traditional mandates and periodic work plans into synchronised, three-dimensional matrix forms.

Keywords: organizational management, didactic heuristics, ideal end result, linear distribution of authority mapping, synchronized matrix form.

Управление вузом, так же как и любой другой организационной системой, можно представить как выполнение его должностными лицами определенной совокупности управленческих работ. Однако, с усложнением организаций и трудовых задач, анализ процессов управления по традиционным «структурным схемам подчинения», «перечням функциональных обязанностей» и «календарным планам-графикам работы» становится чрезвычайно трудоемким делом.

Рассматривая описанную проблемную ситуацию с позиций дидактической эвристики [1] сформулируем идеальный конечный результат (ИКР) совершенствования организационного описания вуза следующим образом:

ИКР – Организационное описание вуза будет идеально, когда в едином документе и в наглядной форме будет отвечать на вопросы:

- «кто» участвует в управлении вузом;
- «как» распределены управленческие задачи между всеми соучастниками процесса управления;
- «когда» выполняется каждая управленческая работа;
- доминирующая часть документооборота в вузе будет циркулировать в электронном виде, минуя бумажные носители.

На пути к такому ИКР встают, естественно, противоречия, и прежде всего:

- Укоренившаяся традиция описания вуза с помощью трех классов документов – «структурных схем подчинения», «функциональных обязанностей» и «календарных планах-графиках», выполняемых работ (как правило, на бумажных носителях);
- Отсутствие сколько-нибудь заметного опыта иного описания вузов.

Между тем для этих целей в качестве исходных целесообразно использовать матричные формы описания организационных связей и, прежде всего, так называемые, линейные карты распределения ответственности (ЛКРО), как наиболее полно разработанную из матричных форм. В рамках ЛКРО удастся показать не только содержание обычных схем подчинения, но и перечень функциональных обязанностей. Эти преимущества ЛКРО послужили причиной того, что в настоящее время известно уже достаточно большое число примеров их успешного использования для анализа и совершенствования управления промышленными предприятиями, научными организациями, программно-целевыми разработками и т. д. Поскольку до настоящего времени известны лишь отдельные случаи использования ЛКРО в управле-

нии вузом [1–4], рассмотрим далее основные идеи составления таких карт и на некоторых задачах управления покажем их особенности и возможности.

Структура. Как и любая другая матрица, матричная форма отображения организационных связей представляет собой совокупность строк, столбцов и некоторых символов на их пересечении, смысл которых заранее оговаривается. При этом массив (перечень) управленческих задач распределяется вдоль одной границы матрицы, а перечень должностных лиц – вдоль её другой границы. Итак, в структуре ЛКРО можно выделить следующие элементы.

- Перечень должностей, расположенных в порядке убывания полномочий слева-направо вдоль верхней границы карты и, поэтому, являющийся перечнем наименований столбцов матрицы.

- Перечень управленческих работ расположенных вдоль левой границы карты одна под другой так, что каждая из них является наименованием соответствующей строки.

- Совокупность символов, которые заполняют клетки на пересечениях строк и столбцов и показывают степень «сопряженности» должностей и работ, т. е. говорит о том, какую часть некоторой общей задачи берет на себя то или иное должностное лицо.

- С помощью набора таких символов можно выразить самые различные нюансы в отношениях между должностным лицом и работой, например: «фактическое выполнение работы», «непосредственное руководство», «общее руководство», «стыковка задач», «координация работ», «контроль работы», «консультации», «утверждение» и т. п.

Нетрудно понять, что описанная структура ЛКРО существенно упрощает анализ и оргпроектирование и, в частности:

- если необходимо выявить круг лиц и степень их участия в выполнении той или иной работы, достаточно найти «наименование» этой работы в левой части ЛКРО и «прочсть» соответствующую строку карты. Тогда символы в этой строке укажут одновременно и круг лиц, участвующих в этой работе и степень их участия в ней. Такой анализ не вызывает никаких затруднений в сравнении с кропотливым изучением традиционных структур, должностных инструкций и позволяет выявить и «расширить» узкие участки в работе, т. е. сбалансировать цели и ресурсы, обнаружить «разрывы» в задачах, их неудовлетворительную стыковку и т. п.;

- при необходимости определить функциональные обязанности того или иного лица, достаточно прочитать соответствующий столбец ЛКРО, и тогда обозначенные символами строки дают информацию не только о перечне обязанностей этого лица, но и о фактическом участии последнего в выполнении определенных функций управления. Таким образом, традиционные должностные инструкции содержатся в столбцах ЛКРО, анализ и сравнение которых позволяет оценить степень загрузки должностных лиц, их причастность к решению основных задач управления и т. п.;

- при оргпроектировании важнейшая задача распределения массива трудовых задач между исполнителями также может быть решена с помощью ЛКРО. Действительно, изучив массив трудовых задач и записав их вдоль левой границы будущей ЛКРО, проектировщики организации могут приступить к заполнению клеток карты соответствующими символами. При этом удобно контролировать равномерность загрузки должностных лиц, субординацию их в соответствии с иерархической структурой организации, стыковать задачи и выполнять множество других операций, без которых немислим процесс проектирования организаций.

Указанные преимущества ЛКРО получены не в ущерб, а в дополнение к той информации, которая содержалась в обширных должностных инструкциях, памятных записках, циркулярах и т. п. руководящих документах.

Однако в известном и описанном выше виде ЛКРО не позволяют распределить массив управленческих работ во времени, т. е. не отвечают на третий вопрос, сформулированного нами ИКР.

Между тем все основные технологические процессы в вузах весьма четко регламентированы во времени и имеют годовую, семестровую, месячную, недельную, суточную и т. д. периодичности. В связи с этим подавляющая часть управленческих работ повторяется из года в год в одно и то же время, т. е. она является детерминированной во времени. Другая, к счастью, незначительная часть управленческих работ имеет случайный форс-мажорный характер и, в силу этого, она заранее не может быть отражена в документации принципиально.

Воспользуемся этим обстоятельством и усовершенствуем известную форму ЛКРО еще одной третьей координатой – «временем» в дополнение к уже имеющимся в них двум координатам «людям» и «управленческим работам». Это удобно сделать, разместив в ячейках матрицы ещё один символ – время в виде порядкового номера учебной недели с начала учебного года, т. е. 1,2,3.... Вполне очевидно, что, расположив выполняемые работы одна под другой в хронологическом порядке и прочитывая матрицу «сверху-вниз» и «слева-направо», мы имеем возможность увидеть «кто», «как» и «когда» (с точностью до одной учебной недели) управляет вузом. Таким образом, поставленную нами эвристическую задачу можно считать решенной. Возьмем на себя смелость назвать такие «трехмерные» матрицы «синхронизированными матричными формами» (СМФ) и будем в дальнейшем придерживаться этой терминологии.

Реализация проекта «СМФ». Выше были рассмотрены основные идеи составления СМФ и некоторые основные их особенности и преимущества. Проиллюстрируем теперь некоторые из таких карт, разработанные для наиболее важных структурных подразделений вуза.

СМФ в таблице 1 для работников ректората удобно использовать для целей анализа [3]. Так, из схемы видно, что в координации финансовой деятельности вуза участвуют шесть человек, ответственность которых варьируется от «необходимости консультироваться» до «необходимо ставить в

известность». Заполненная матрица дает, таким образом, легко обозримую картину степеней участия всех должностных лиц в осуществлении этой, а также любой другой конкретной функции. В верхней части таблицы 1 показано, например, что ректор отвечает за определение общей политики и постановку задач перед коллективом вуза и работает над этим при консультации с Советом вуза.

Ответственность за организацию учебного процесса в вузе, как это следует из СМФ в таблице 1 распределяется несколько более сложным образом. Главную ответственность за этот цикл задач несет проректор по учебной работе. Он работает под общим руководством ректора, но должен консультироваться с начальником учебного отдела, деканами, проректором по научной работе, проректором по вечернему и заочному обучению. Также предусмотрено, что Совет вуза и ректорат должны быть проинформированы о важных решениях, разработках по совершенствованию управления учебным процессом.

Читая эту матрицу сверху вниз, можно сразу получить представление об обязанностях каждого должностного лица. Как показано в схеме, ректор несет прямую ответственность за определение общей политики действий и подстановку задач, за осуществление функций планирования и контроля деятельности аппарата управления, за установление отношений с министерством и главным управлением вузов, а также контролирует разработку перспективного и текущего плана развития материально-технической базы (МТБ) вуза. Остальные функции ректората распределяются между ответственными исполнителями, причем ректор осуществляет, как правило, общее руководство их выполнением. С ним необходимо как минимум консультироваться по главным вопросам совершенствования учебного процесса, научных исследований и использования материально-технической базы вуза.

Некоторые вопросы по управлению учебным процессом на кафедре (см. СМФ в табл. 2) требуют коллективного обсуждения, согласования и утверждения, поэтому помимо индивидуальных управляющих органов слева от «заведующего кафедрой» в матрицах может указываться коллективный орган – «заседание кафедры». В левой части матрицы располагается перечень трудовых задач по управлению учебным процессом, причем возможен различный порядок их перечисления. Наиболее удобным для работы, по-видимому, является такой порядок, когда эти задачи перечисляются в хронологической последовательности, например, «корректировка расписания занятий на осенний семестр», «составление графика ликвидации академической задолженности» и т. д.

Обычно матричные формы и СМФ используются как инструмент, позволяющий координировать действия тех или иных должностных лиц при выполнении конкретных работ, т. е. упорядочить деятельность функциональных руководителей. Однако, этот подход можно распространить и на распределение обязанностей в совещательных органах вуза.

Матрицу в таблице 3 целесообразно составлять общей для работы как среди студентов, так и среди преподавателей. Поэтому в верхней её части перечислены «заведующий кафедрой», «кураторы студенческих групп», «старостат студенческих групп». Для решения особо сложных задач в общественно-политической и воспитательной работе (разбор персональных дел, конфликтных ситуаций и т. п.) служит коллективный орган «общее собрание кафедры».

Матричные формы могут быть разработаны и использованы не только, для руководящих и совещательных органов, но и для координации их деятельности в рамках решения крупных внутри-вузовских задач, например, внедрения подсистем АСУ-вуз, ввод в строй и освоение новых учебных корпусов, уникального оборудования и т. п.

Вместе с тем формы такого типа являются дальнейшим развитием идеи СМФ, позволяющим интегрировать усилия всех подразделений института для достижения некоторых целей, т. е. увеличивающим системообразующим функции аппарата управления.

Составив и согласовав между собой СМФ, подобные приведенным в таблицах 1–4 для всех подразделений вуза и его совещательных органов, можно иметь полную и наглядную картину организации – своеобразный и эффективный инструмент для совершенствования процессов управления.

Конечно СМФ не являются средством от всех бед, этому инструменту также присущи определенные ограничения и недостатки и, в частности:

- СМФ в описанном виде радикально не исключает недостатки пирамидальной структуры и главный из них – низкое быстродействие, так как не совершенствует процессов принятия решения. Их достоинство в этом плане состоит лишь в том, что они, четко закрепляя функции за должностными лицами, в известном смысле «автоматизируют» их действия, и высвобождают больше времени для обдумывания нестандартных ситуаций;

- СМФ упорядочивает взаимосвязи должностных лиц в рамках административных, формальных отношений, но не вскрывают те неформальные отношения и связи, которые имеют место в коллективе и оказывают существенное влияние на управление;

В целом, однако, СМФ являются весьма полезным интегрированным инструментом оргпроектирования, тем более что некоторое из указанных их ограничений принципиально могут быть устранены на пути усиления их системных функций.

**Синхронизированная матричная форма
для работников ректората (фрагмент)**

№ п/п	Взаимоотношение полномочий в подразделении ПО – практическая ответственность; ОР – общее руководство; НК – необходимо консультироваться; МК – можно консультироваться; НСВ – необходимо ставить в известность	Совет института	Ректор	Проректор по УР	Проректор по НР	Проректор по ВЗО	Проректор по АХР	Секретарь	Лаборант	Председатель профкома
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Контроль выполнения учебных планов научно-исследовательских работ	2 ОР	1 ПО	3 НК	3 НК	3 НК		3 НК		
2	Руководство идейно-воспитательной работой	5 НСВ	1 ПО	3 НК	3 НК	3 НК		3 НК	3 НК	
3	Руководство кафедрами общественных наук	2 ОР	1 ПО	4 МК	4 МК	4 МК		5		
4	Прием, выпуск, отчисление и восстановление студентов и аспирантов	5 НСВ	1 ПО	3 НК	3 НК	3 НК		4 МК		
5	Утверждение расписания учебных занятий и организация контроля		1 ПО	5						

№ п/п	Взаимоотношение полномочий в подразделении ПО – практическая ответственность; ОР – общее руководство; НК – необходимо консультироваться; МК – можно консультироваться; НСВ – необходимо ставить в известность	Совет института	Ректор	Проректор по УР	Проректор по ИР	Проректор по ВЗО	Проректор по АХР	Секретарь	Лаборант	Председатель профкома
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6	Представление к утверждению именных стипендий студентам-отличникам и аспирантам по решению совета	2 ОР	1 ПО	3 НК				3 НК	3 НК	3 НК
7	Руководство персональным распределением молодых специалистов окончивших вуз		1 ПО	4 МК				4 МК	4 МК	4 МК
8	Поощрение работников вуза и наложение взысканий	2 ОР	1 ПО	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК
9	Осуществление мероприятий по оздоровлению и созданию безопасных условий труда	5 НСВ	1 ПО	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК		
10	Руководство физвоспитанием и спортивной работой среди студентов, аспирантов и работников вуза	5 НСВ	1 ПО	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Взаимоотношение полномочий в подразделении ПО – практическая ответственность; ОР – общее руководство; НК – необходимо консультироваться; МК – можно консультироваться; НСВ – необходимо ставить в известность	Совет института	Ректор	Проректор по УР	Проректор по НР	Проректор по ВЗО	Проректор по АХР	Секретарь	Лаборант	Председатель профкома
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11	Организация бытового обслуживания среди студентов, аспирантов и работников вуза	5 НСВ	1 ПО	3 НК	3 НК		3 НК	3 НК	3 НК	3 НК
12	Разработка и осуществление мероприятий по укреплению и развитию МТБ вуза	5 НСВ	1 ПО	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК	3 НК
13	Контроль за качеством учебного процесса	5 НСВ	5 НСВ	1 ПО				4 МК		
14	Подготовка и прием студентов на дневное обучение, контроль за работой подготовит. курсов	5 НСВ		1 ПО				4 МК		
15	Организация работы комиссии по распределению студентов (выпускников)		5 НСВ	1 ПО						

№ п/п	Взаимоотношение полномочий в подразделении ПО – практическая ответственность; ОР – общее руководство; НК – необходимо консультироваться; МК – можно консультироваться; НСВ – необходимо ставить в известность	Совет института	Ректор	Проректор по УР	Проректор по НР	Проректор по ВЗО	Проректор по АХР	Секретарь	Лаборант	Председатель профкома
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
16	Издание приказов и распоряжений по организации учебной, метод. Работы, движению контингента студентов, преподавателей и вспомогательного персонала	3 НК	2 ОР	1 ПО	4 МК			4 МК	4 МК	4 МК
17	Распределение учебных помещений вуза	2 ОР	3 НК	1 ПО	5 НСВ		5 НСВ			
18	Руководство деятельностью методсовета, уч. отдела и др. отделов, подчин. проректору по уч. работе	3 НК	2 ОР	1 ПО		4 МК				
20	Внедрение АСУ по отдельным направлениям работы		2 ОР	1 ПО	1 ПО	1 ПО	1 ПО	1 ПО	1 ПО	

Таблица 2

Синхронизированная матричная форма «Управление учебным процессом» на выпускающей кафедре (фрагмент)

Отношение к управленческим работам		Заседание кафедры	Заведующий кафедрой	Руководители циклов дисциплин	Преподаватели	Зав. лабораториями	Секретарь кафедры	Ответственные за				
								Организацию уч. работы	Уч. производственную практику	НИРС, УИРС	Внедрение ТСО	Библиоинформацию
1	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	14	15
1	Корректировка расписания занятий на «пусковую» неделю		КР 0	К 0	ЛВР 0		ЛВР 0	РР 0				
2	Уточнение и утверждение индивидуальных планов работы преподавателей		У 2	К 1	ЛВР 1	К 1		КР 2		К 1	К 1	К 1
3	Обеспечение студентов графиками самостоятельной работы на осенний семестр		РК		○			Р				
4	Защита отчетов по практике				И 2				Р 2			
5	Составление и утверждение графика ликвидации академич. задолженностей	У 2	КР 1		К 1		ЛВР 1	РР 1				

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	14	15
6	Составление графика взаимопосещений занятий		У 3	К 2	К 2		ЛВР 2	РР 2				
7	Анализ обеспеченности студентов учебно-метод. пособиями	У 2	КР 2		К 2	К 2		РР		К 2		ЛВР 2
8	Уточнение перечня баз практики на учебный год	С 3	РК 2				И		И 2			
9	Составление расписания консультаций по всем видам учебных занятий	У 3	С 2		И 2			Р 2				
10	Организация УИРС		РК 2		С 2					И 2		
11	Выдача студентам обязательных домашних заданий		РК 2		И 2			Р 2				
12	Отчет преподавателей и пребывания на ФПК и стажировках	У 3			И 3			И 3				
12	Отчет преподавателей и пребывания на ФПК и стажировках	У 3			И 3			И 3				
13	Утверждение тематики и графика работы студенческих научных кружков	У 3	И 3							И 3		
14	Организация самостоятельной и КСР студентов	У 4	КР 4	РР 3	ЛВР 3	К 3		К 3			К 3	

1	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	14	15
15	Промежуточная аттестация студентов	У 10	КР 9	К 8-9	ЛВР 9		К 8-9	КР 8-9				
16	Анализ результатов весенней экзаменационной сессии	У 4	КР 4	К 3	К 3			ЛВР 3	К 3	К 3		
17	Составление и представление табеля учета рабочего времени учебно-вспомогательного персонала. Оформление оплаты почасовиков			С 4		И 4		Р 3				

Таблица 3

Синхронизированная матричная форма «Управление идеологической работой» на выпускающей кафедре (фрагмент)

Отношение к управленческим работам		Заседание (общее собрание) кафедры	Заведующий кафедрой	Зам. зав. кафедры по идеологической работе	Преподаватели	Кураторы студенческих групп	Старостат студенческих групп
ЛВР – личное выполнение работ КР – контроль работы К – консультации РР – руководство работой У – утверждение							
1	Участие в собраниях со студентами 1 курса по вопросам организации учебного процесса в новом учебном году		ЛВР 1	ЛВР 1	ЛВР 1	ЛВР 1	
2	Закрепление преподавателей (кураторов) за академическими группами	У 2	ЛВР 1-2	К 1	К 1	К 1	К 1

Отношение к управленческим работам		Заседание (общее собрание) кафедры	Заведующий кафедрой	Зам. зав. кафедрой по идеологической работе	Преподаватели	Кураторы студенческих групп	Староста студенческих групп
3	Беседы в учебных группах по общественно-политическим, экономическим и нравственным проблемам		КР	ЛВР	ЛВР	ЛВР	
4	Составление и утверждение планов работы кураторов	У 4	КР 3	РР 2-3	К 2	ЛВР 2-3	К 2
5	Этическое воспитание студентов в процессе преподавания дисциплин, закрепленных за кафедрой		КР	ЛВР	ЛВР	ЛВР	
6	Корректировка тем бесед для идеологической работы преподавателей в ст. группах	У 5	КР 4	РР 3-4	ЛВР 3-4	К 3	К 3
7	Участие в общеинститутских и общефакультетских мероприятиях		КР	ЛВР	ЛВР	ЛВР	
8	Составление плана работы старост академических групп на уч. год	У 6	РР 4-5	К 4	К 4	КР 5	ЛВР 4-5
9	Организация встреч первокурсников с сотрудниками кафедры	У 7	КР 6	ЛВР 5-6	К 5	К 5	К 5
10	Организация и анализ культурно-массовых и спортивных мероприятий в группе, на факультете	У 10	РР 2,10	КР 5-10	К 3-12	ЛВР 3-12	ЛВР 3-12
11	Анализ идеологической работы кураторов в академических группах	У 12	КР 12	ЛВР 10-12	К 10	К 10	К 10
12	Организация и проведение социометрических исследований в группах	У 14	КР 13	РР 11-13	К 11	ЛВР 11-13	К 11

Таблица 4

Синхронизированная матричная форма «Управление научно-исследовательской работой» на выпускающей кафедре (фрагмент)

Отношение к управленческим работам		Заседание кафедры	Заведующий кафедрой	Научные руководители НИР	Ответственные исполнители НИР	Старшие научные сотрудники (руководители групп)	Заведующий лабораториями	Материально-ответственное лицо
1	2							
	ЛВР – личное выполнение работы; КР – контроль работы; К – консультации; РР – руководство работой; У – утверждение;							
1	Анализ хода выполнения НИР и перспектив заключения договоров на следующий календарный год	У 2	ЛВР 1-2	К 1	К 1	К 1	К 1	К 1
2	Анализ научных публикаций сотрудников кафедры по инновациям в образовании	У 3	ЛВР 1-2	К 1	К 1	К 1	К 1	
3	Обзор и анализ публикаций авторов в области образовательных технологий и автоматизированных информационных систем	У 3	РР 2-3	ЛВР 2-3	К 2	К 2	К 2	К 2
4	Распределение научных сотрудников, аспирантов и дипломников по темам НИР	У 3	РР 2-3	ЛВР 2-3	К 2	К 2	К 2	
5	Организация НИР студентов, корректировка тематики студенческих научных кружков	У 4	КР 4	ЛВР 3-4	К 3	К 3	К 3	К 3
6	Разработка концепций и основного направления научной работы на кафедре в рамках НИР и темы кафедральной НИР	У 5	КР 4	ЛВР 3-4	К 3	К 3	К 3	К 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Обсуждение и утверждение плана научных публикаций сотрудников кафедры	У 6	КР 5	ЛВР 4-5	К 4	К 4		
8	Обсуждение и утверждение тем научных докладов сотрудников кафедры на конференциях	У 7	РР 6-7	ЛВР 6-7	К 6	К 6		
9	Подготовка и проведение презентаций научной работы кафедры для ректората	У 6	КР 5	ЛВР 4-5	К 4	К 4		К 4
10	Подготовка отчетов по НИР		КР	ЛВР 1-10	ЛВР 1-8	ЛВР 1-7		
11	Подготовка и участие преподавателей кафедры на конференциях	У 7	РР 6-7	ЛВР 6-7	К 6	К 6		

Таким образом, показана принципиальная возможность и целесообразность объединения всех трех классов управленческих документов в синхронизированных матричных формах для оргпроектирования и управления вузом на всех уровнях вузовской иерархии.

Предложены унифицированные структуры таких синхронизированных матричных форм и приведены конкретные примеры их заполнения не только в хорошо структурированных задачах, но и для описания и управления крупными внутривузовскими проектами. Поскольку СМФ в компактной форме описывает всю детерминированную часть управления вузом, уместно далее перейти от бумажных носителей к современным электронным, т. е. к реализации четвертого пункта сформулированного нами ИКР.

Для построения СМФ в электронном виде была выбрана стандартная программа Microsoft Office – Excel в связи с простотой обучения заинтересованных лиц, а также широким спектром возможностей программы и легкостью в установке и ее обслуживании. На наш взгляд Excel отвечает всем требованиям, предъявленным для работы в качестве организационной структуры СМФ [1].

Список использованных источников

1. Михалев, А. С. Дидактическая эвристика / А. С. Михалёв. – Минск: РИВШ, 2013. – С. 410.
2. Храпатый, Н. Г. Совершенствование системы управления вузом на основе матричных организационных форм / Н. Г. Храпатый, А. С. Михалёв. – Владивосток: ДВПИ, 1977. – С. 45.
3. Михалёв, А. С. Оргпроектирование и управление частным вузом на основе синхронизированных матричных форм / А. С. Михалёв // Инновационные образовательные технологии. – 2005. – № 2. – С. 4–12.
4. Макаркин, Н. П. Матричное управление в высшем учебном заведении / Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин, И. М. Фадеева // Университетское управление. – 2004. – № 1(29). – С. 43–47.

(Дата подачи: 08.02.2016 г.)