

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»

**С.Д. Резник, О.А. Сазыкина, Г.Б. Фомин**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ  
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ РОССИИ:  
ОЦЕНКА, ОПЫТ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

Под общей редакцией заслуженного деятеля наук РФ,  
доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника

Пенза 2013

УДК 378.1  
ББК 65.050.72  
Р34

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор, проректор по дополнительному образованию, директор Института экономики и управления, заведующая кафедрой «Экономика и предпринимательство в строительстве» Казанского государственного архитектурно-строительного университета **Г.М. Загидуллина**;  
доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики и управления Пензенского государственного университета **В.М. Володин**

**Резник С.Д.**

Р34      Управленческий потенциал высших учебных заведений России: оценка, опыт, перспективы: моногр. / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина, Г.Б. Фомин; под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 312 с.

**ISBN 978-5-9282-0923-0**

Исследованы особенности состава, деятельности и профессиональной карьеры управленческих и научно-педагогических кадров высших учебных заведений России.

Монография подготовлена по результатам реализации ряда проектов, выполненных в рамках программ Минобрнауки РФ и грантов Российского гуманитарного научного фонда Пензенским государственным университетом архитектуры и строительства.

Книга адресована руководящему составу вузов, сотрудникам, зачисленным в резерв на руководящие должности, специалистам, исследующим эти проблемы.

Представит интерес также для студентов очной и заочной форм обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации» и по направлениям 080500.62 и 080500.68 «Менеджмент».

**ISBN 978-5-9282-0923-0**

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2013

© Резник С.Д., Сазыкина О.А.,  
Фомин Г.Б., 2013

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Руководитель в вузе, как и в любой организации, – главная фигура. Мне, как заведующему кафедрой и декану факультета, очень хорошо известна та степень ответственности, которая лежит на управленческих кадрах за принятые управленческие решения, от которых зависит эффективность работы всех структурных подразделений вуза – деканатов, кафедр, отделов и служб и, в конечном счете, качество подготовки специалистов.

В последнее время все чаще стали появляться работы, посвященные проблемам управления высшей школой, однако уровень разработанности этих проблем пока в целом невысок. Многие вузы не имеют сколь-нибудь значимых проектов в сфере управления, этот самый сложный процесс осуществляется на основе главным образом интуиции руководящих кадров, опыта их предшественников. Поэтому сегодня перед управленческими кадрами вузов стоит проблема профессионализации деятельности, повышения ее качественного уровня.

Написанию данной книги предшествовал ряд специальных исследований, проведенных авторами по заданию Минобрнауки РФ в рамках выполнения проектов:

– Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого потенциала высшей школы Российской Федерации» (2001–2002 гг.), № гос. рег. 01200103655.

– Оценка влияния качественного состава и содержания работы ректоратов (ректорского и проректорского корпуса) на результативность научной и учебной деятельности подведомственных вузов Минобрнауки России» (2004 г.), № гос. рег. № 01200405055.

– Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений (2006–2007 гг.), № гос. рег. 01200603693.

– Развитие научно-методического обеспечения системы управления факультетом – ключевым звеном высшего учебного заведения на основе мониторинга состава и содержания деятельности деканского корпуса (2008 г.), № гос. рег. 01200803321.

– Методическое обеспечение формирования резерва руководящих кадров в высших учебных заведениях России, сопровождения и управления их профессиональным продвижением (2010–2012 гг.) № гос. рег. 01201061657.

Результаты проведенных исследований позволили лучше разобраться в проблемах, беспокоящих и волнующих руководителей российских вузов. В частности, проанализированы состав управленческих кадров вузов, содер-

жание их деятельности, ее влияние на эффективность управления учебной и научной работой, организация личного труда руководителей в вузе и др.

Разработанное и представленное в монографии научно-методическое, правовое и аналитическое обеспечение формирования и развития управленческого потенциала вузов России дает методическую основу для укрепления процессов формирования и подготовки управленческого резерва вуза, обучения и повышения квалификации действующих руководителей, влияет на развитие, престиж и конкурентоспособность высших учебных заведений.

Не следует забывать, что вуз – в определенном смысле производство, готовой продукцией которого является человеческий потенциал молодых специалистов, и от того, как налажена работа по формированию этого потенциала, будет зависеть и благосостояние страны.

Хочется сказать искренние слова благодарности рецензентам работы:

– доктору экономических наук, профессору, проректору по дополнительному образованию, директору Института экономики и управления, заведующей кафедрой «Экономика и предпринимательство в строительстве» Казанского государственного архитектурно-строительного университета Г.М. Загидуллиной;

– доктору экономических наук, профессору, декану факультета экономики и управления Пензенского государственного университета В.М. Володину за полезные замечания и рекомендации, высказанные в ходе работы над рукописью.

*С.Д. Резник,  
руководитель авторского коллектива,  
директор Института экономики и менеджмента  
Пензенского государственного университета  
архитектуры и строительства,  
заслуженный деятель науки РФ, доктор  
экономических наук, профессор*

## ВВЕДЕНИЕ

Управление высшим учебным заведением в современных условиях – это, прежде всего, управление процессами его развития. Ближайшая цель, стоящая перед руководством вуза – формирование такой модели управления, в которой будут четко распределены и согласованы компетенции и полномочия, функции и ответственность всех субъектов управления высшим учебным заведением.

Актуальность подготовки и издания монографии «Формирование и развитие управленческого потенциала высших учебных заведений России» обусловлена такими факторами как интеграция российского образования в мировой образовательный процесс, переход на двухуровневую систему образования (бакалавр-магистр), создание федеральных и научно-исследовательских университетов. Многие региональные вузы озабочены необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза.

Кадровый состав вузов не всегда отвечает современным требованиям. Это касается как научно-педагогических, так и управленческих кадров. Причина этого, в первую очередь, в том, что отсутствует система отбора, подготовки и поддержки процесса становления высококвалифицированного преподавателя, а также отсутствие системы подготовки руководителей для вузов.

Чтобы руководящую должность или должность в профессорско-преподавательском составе высшего учебного заведения занимала соответствующая ей личность, ее нужно не только правильно оценивать, но и содействовать ее поиску, развитию и повышению управленческой или педагогической квалификации. Для этого необходима более действенная система аттестации и повышения квалификации руководителей и преподавателей вузовской сферы, стабильная система отбора и работы с резервом на руководящие должности, а также система ротации руководящих кадров.

Повышение квалификации, профессиональная подготовка, и переподготовка научно-педагогических кадров сегодня становится одним из приоритетных направлений в государственной политике. Особое внимание должно быть уделено управлению высшими учебными заведениями, деятельность которых в новых условиях значительно усложнилась.

Уровень становления научно-педагогической карьеры преподавателя высшей школы характеризуется его ценностным отношением к ней, профессиональной компетентностью, умением вовлекать студентов в совместную творческую деятельность, потребностью в сотрудничестве со студентами и коллегами, стремлением к профессиональному и личностному росту. Специфика научно-педагогической карьеры обусловлена её многокомпонентностью, включая в себя как научную, так и педагогическую составляющие.

Каждому преподавателю высшего учебного заведения необходимо планировать свою карьеру, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, своих слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры. Целью научно-педагогической карьеры нельзя назвать область деятельности, определённую работу, учёную степень, учёное звание, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание.

Планирование и контроль научно-педагогической карьеры заключается в том, что с момента принятия преподавателя в вуз и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное вертикальное продвижение работника по системе должностей, а также его профессиональное развитие. Преподаватель должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. В процессе оценки персонала кафедры часто выявляется некоторый дисбаланс между потенциалом профессорско-преподавательского состава и его требуемым уровнем. В современных условиях это объясняется в первую очередь глубокими изменениями в науке и необходимости ознакомления преподавателей с более широким спектром исследовательской литературы, а также стремлением многих вузов вводить новые программы по бизнесу, экономике, юриспруденции, финансам и банковскому делу, программированию, изучению иностранных языков. При возникновении подобных разногласий возникает потребность в обучении сотрудников кафедры, повышении их квалификации. Для того чтобы быть компетентным, активным, легко восприимчивым к нововведениям в какой-либо сфере деятельности, преподавателю требуется высокий уровень квалификации, достигаемый только посредством непрерывного, целенаправленного обучения и развития своего потенциала. Так преподавательский состав кафедры в большей степени ориентирован на профессиональную позицию педагога.

Проблема развития персонала высших учебных заведений отражена в работах: Багаутдиновой Н.Г., Богдан Н.Н., Глухова В.В., Егоршина А.П., Жилиной А.И., Жураковского В., Королькова В.Т., Малаховой Т.Ю., Ма-

нуйлова В.И., Могилевкина Е.А., Приходько В., Резника С.Д., Романковой Л.И., Сазыкиной О.А., Федорова И., Шестерниной О.И. и других авторов.

Вопросам организации процесса внутрифирменного профессионального обучения, исследованию современных методов непрерывного образования посвящены труды Базаровой Т.Ю., Дятлова В.А., Егоршина А.П., Курбатовой М.Б., Магуры М.И., Одегова Ю.Г., Смирнова Е.А., Травина В.В. и других авторов.

Специфика развития карьеры персонала высших учебных заведений отражена в работах Богдан Н.Н., Жураковского В.М., Лазарева Г.И., Могилевкина Е.А., Егоршина А.П., Резника С.Д., Сазоновой З.С., Сазыкиной О.А., Яновской Ю. и др.

Из далеко не полного перечня исследований, посвященных проблемам формирования и развития управленческого потенциала вузов, видно, что данная тема является чрезвычайно популярной и волнует многих ученых.

Цель исследования, результаты которого представлены в монографии, заключается в разработке аналитического и научно-методического обеспечения системы формирования и развития руководящих кадров вузов (заведующих кафедрами, деканов факультетов, проректоров и ректоров вузов, а также резерва на эти руководящие должности), соответствующих социально-экономическим изменениям, происходящим в системе российского высшего профессионального образования.

Достоверность и обоснованность результатов научно-исследовательской работы обеспечены учетом ряда факторов:

- динамикой статистической информации по российским высшим учебным заведениям за несколько лет (2006-2012 гг.);

- корректностью применения апробированного в научной практике исследовательского и аналитического аппарата;

- проведением обзора научных информационных источников (статьи в ведущих российских научных журналах, монографии) по тематике исследуемой проблемы с охватом научных информационных источников за период не менее 1998–2012 гг., теоретико-методический аппарат исследования содержит более 160 наименований;

- опытом практической реализации результатов исследования, в частности в деятельности ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства»;

- опытом практической реализации результатов исследования при проведении тренинг-семинара «Управление высшим учебным заведением» в Московском университете им. С.Ю. Витте (7-8 июня 2012 г.), Южном федеральном университете (29-31 октября 2012 г.);

- использованием отдельных результатов исследования в образовательном процессе при изучении дисциплин «Управление персоналом» и «Кадровый менеджмент» студентами направления 080200 «Менеджмент».

Степень внедрения – результаты научно-исследовательской работы внедрены в деятельность ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» при работе с резервом на выдвижение и руководящими кадрами, а также в образовательный процесс при изучении дисциплин «Управление персоналом» и «Кадровый менеджмент» студентами направления 080200 «Менеджмент».

Рекомендации по внедрению результатов НИР – результаты научно-исследовательской работы могут быть использованы при формировании резерва управленческих кадров высших учебных заведений.

Область применения – Министерство образования и науки РФ, высшие учебные заведения.

Научная новизна результатов исследования заключается в том, что полученные в ходе реализации научно-исследовательской работы методические и практические рекомендации позволяют комплексно решать задачи формирования резерва на выдвижение, подготовки и повышения квалификации управленческих кадров высших учебных заведений.

Структурно монография состоит из четырех разделов, включающих двенадцать глав.

В первом разделе «Концептуальные подходы к организации управленческой деятельности в высшем учебном заведении» рассматриваются вопросы, связанные с развитием системы управления высшим профессиональным образованием в России и некоторых зарубежных странах. На основе анализа ключевых направлений деятельности высших учебных заведений разработана модель системы управления высшим учебным заведением с учетом функционально-целевого подхода. Здесь же дан обзор субъектов управленческой деятельности в вузе, представлена классификация управленческого персонала.

Во втором разделе «Теоретические и методические подходы к формированию резерва, управлению профессиональным продвижением и развитием управленческого потенциала руководящих кадров высших учебных заведений» рассмотрено содержание управленческой деятельности в вузе, предложены модели организационно-управленческих качеств и профессиональной компетентности линейных (ректор, декан, заведующий кафедрой) и функциональных (проректоры по научной и учебной работе) руководителей вуза. Предложена методология исследования состава, содержания деятельности и карьеры управленческих кадров вузов.

В третьем разделе «Результаты мониторинга практики формирования резерва, управления профессиональным продвижением и развитием управленческого потенциала руководящих кадров высших учебных заведений» представлены результаты анализа состава руководящих кадров высших учебных заведений, а также особенности профессиональной карьеры управленческих и научно-педагогических кадров российских вузов.

В четвертом разделе «Система формирования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений» представлено научно-методическое, правовое и аналитическое обеспечение системы формирования и развития управленческого потенциала высшего учебного заведения.

Монография подготовлена коллективом авторов в составе:

Резник Семен Давыдович – директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор – руководитель авторского коллектива;

Сазыкина Ольга Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства;

Фомин Григорий Борисович – начальник аналитического отдела Департамента научных и научно-педагогических кадров Минобрнауки РФ, кандидат физико-математических наук (на момент проведения исследований – советник начальника отдела государственной службы и кадров Федерального агентства по образованию).

# **I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ**

## **1. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ**

### **1.1. История развития высшего образования в России**

Несомненно, совершенствование системы высшего образования невозможно без анализа исторических аспектов проблемы. Исследованию истории высшего образования посвящены труды таких известных авторов, как Ю.С. Васильев, В.В. Глухов<sup>1</sup>, А.П. Егоршин<sup>2</sup>, В.Г. Кинелев, А.И. Момот, А.Я. Савельев, М.П. Федоров, В.М. Филиппов<sup>3</sup>, В.Ф. Хотеевков и других. Рассмотрение исторической сущности высшего образования необходимо для анализа относительно новых изменений в системе высшего образования что, в свою очередь, позволит обнаружить пути и направления развития высшего образования в современных условиях.

Предпосылки возникновения регулярного и систематического образования на Руси связаны с появлением письменности. К моменту официального появления христианства письменность существовала в крупнейших политических центрах Древнерусского государства – Киеве, Новгороде, Смоленске. Здесь отмечены факты индивидуального обучения грамоте.

Поскольку грамотность была необходима в первую очередь структурам власти, неудивительно, что предпосылки высшего образования стали складываться именно в администрации древнерусских городов.

Образовательная система на Руси зародилась, в отличие от Западной Европы, при взаимодействии двух культур – языческой культуры восточных славян и христианской культуры<sup>4</sup>.

В роли учебных заведений выступали монастыри. Получаемые там знания ценились не сами по себе, а только в приложении у основной цели обучения и по сути стояли на втором плане по сравнению с задачами воспитания, решавшимися в процессе обучения в первую очередь. Все книги, применявшиеся для обучения, всегда должны были иметь воспитательное воздействие.

---

<sup>1</sup> Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом: учебник. 3-е изд., испр. и доп. / под ред. д.э.н. В.В. Глухова. СПб.: Издательство «Лань», 2004. 608 с.

<sup>2</sup> Егоршин А.П. Перспективы развития образования России в XXI в. // Университетское управление: практика и анализ. 2000. № 4(15). С. 50-64.

<sup>3</sup> Филиппов В.М. Высшая школа России перед вызовами XXI века // Высшее образование в России. 2001. №1. С. 5-15.

<sup>4</sup> Высшее образование в России: Очерк истории до 1917 года / под ред. В.Г. Кинелева. М.: НИИ ВО, 1995. 352 с.

Крещение Руси в 988 г. явилось началом комплексного обучения знати, часто принудительного, поскольку родители воспринимали школу как опасное занятие, вследствие того, что дети отходили от старого уклада жизни, приобщаясь с приобретением знаний к новым условиям, не соотносящимися с прежними.

Разумеется, образование IV–XVI веков не могло быть отделено от церкви, большинство учебных программ предусматривало церковное образование; обучаемые становились в дальнейшем служителями монастырей. Даже семьи княжеской администрации, в том числе и княжеская семья, получали церковное образование.

За период XIII–XIV вв., в условиях разгрома и постоянных набегов монголо-татар, нет данных об образованности князей. Однако, имеются сведения, что на Руси заведенные еще в древности школы грамотности, были единственными центрами организованного преподавания.

С середины XV века – с созданием основ Российского централизованного государства – вопросам образования начинают уделять большее внимание. Преимущественно центрами образования являлись монастыри, однако в качестве пунктов просвещения являлись и города, а также деревни<sup>5</sup>.

Как видим, в Древней Руси не хватало системы в организации образования, постановка дела образования зависела главным образом от частной инициативы; большинство школ носило элементарный характер и обслуживало преимущественно городское население. Но вместе с тем, нельзя быть пессимистичным: просвещение в Московской Руси не стояло на столь низкой ступени<sup>6</sup>. Уже тогда содержание знаний заставляло правящую верхушку встать на путь усиления контроля над образованием<sup>7</sup>.

Кроме того, объективные предпосылки развития просвещения рождались из того, что централизация Русского государства вела к усложнению функций государственного управления, что, в свою очередь требовало соответствующего уровня грамотности и культурного развития.

По прошествии периода Смутного времени стали необходимы грамотные, образованные люди, квалифицированные мастера, подготовленные думные дьяки и подьячие, специалисты в области военного искусства и вооружения<sup>8</sup>, для преодоления последствий этого периода.

Дальнейшее развитие системы высшего образования в России можно представить как ряд последовательных этапов вплоть до настоящего времени (табл. 1.1).

---

<sup>5</sup> Башилов Б. Московская Русь до проникновения масонов / Б. Башилов // История русского масонства Вып. 1. М., 1992. С. 39.

<sup>6</sup> Рязановский В.А. Обзор русской культуры. М., 1993. С. 490.

<sup>7</sup> Высшее образование в России: Очерк истории до 1917 года /под ред. В.Г. Кинелева. М.: НИИ ВО, 1995. 352 с. С. 22.

<sup>8</sup> Там же, с. 25.

Таблица 1.1

Этапы развития системы высшего образования в России<sup>9</sup>

Наименование вуза и его местоположение	Сведения: ведомств, преобразования, изменение названия или местонахождения, факультеты вуза	Год осно- вания – закрытия	Характеристика системы управления высшим образованием
1	2	3	4
I этап. Основные высшие учебные заведения, созданные до XVIII в.			
1. Киево-Могилянская академия (Киев)	Образована в 1632 г. путем слияния «Братской школы» Киево-Богоявленского братства с 1615 и школы Киево-Печерской лавры с 1631	1632-1817	Ректор имел неограниченные права и распоряжался всеми доходами и имуществами коллегии, следил за наставниками и преподавателями, вершил суд и расправу. Префект наблюдал за поведением и занятиями учащихся и решал все хозяйственные вопросы. Супер-интендант отвечал за воспитание учеников и студентов.
2. Славяно-греко-латинская академия (Москва)	Министерство внутренних дел. Основана как Виленская академия, 1773 – Главная школа Великого княжества Литовского, 1796 – Главная Виленская школа, 1803 – Виленский университет, 1833 – Виленская духовная римско-католическая академия, 1842 – Петербургская духовная римско-католическая академия	1579	Во главе академии стояли ректор, префект, 6 или 7 учителей и два проповедника. Должности ректора и префекта могли занять люди, «которые учение и труды уже известны». Префект должен был быть «не вельми свирепый и не меланхолик». Ректор имел право заводить фискалов, которые осведомляли его о всех событиях в школе. Ректору принадлежало право подбирать преподавателей и наставников по своему усмотрению. По мнению царя Федора Алексеевича академия была предназначена к тому, чтобы быть первым в России учебным заведением для получения общего (классического) высшего образования. Однако по сути академия являлась по существу специальной высшей школой преимущественно церковного характера.

<sup>9</sup> Высшее образование в России: Очерк истории до 1917 года / под ред. В.Г. Кинелева. М.: НИИ ВО, 1995. 352 с.

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
II этап. Основные высшие учебные заведения, созданные в XVIII в.			
1	2	3	4
1. Академический университет (С-Петербург)	Петербургская академия наук	1724-1766	Возникшая в России высшая школа являлась государственным учреждением, находилась под покровительством государства и служила государственным целям. Она возникла и создавалась прежде всего как школа профессиональная, преследующая одну определенную выучку в области тех званий, которые тогдашнему государству были нужны. Подход к решению проблем образования определялся политическим и экономическим строем российского общества. Авторитарный подход к решению проблем образования не мог быть осуществлен иначе, как путем централизации, регламентации всей жизни высших учебных заведений, создания бюрократической модели образования, отрицавшей автономную тенденцию. Инфраструктура высшего образования изначально складывалась как адекватная государственной системе управления.
2. Московский университет	Министерство народного просвещения. Факультеты: историко-филологический, физико-математический, юридический, медицинский.	1755	
III этап. Основные высшие учебные заведения, созданные в первой половине XIX века			
1. Александровский лицей	Ведомство имп. Марии. Бывший Царскосельский лицей. Высшие (университетские) классы. Ликвидирован после Февральской революции Комиссией Временного правительства по высшей школе	1811-1917	Учебное и административное устройство университетов основывалось на положениях устава 1804 г. проект которого был предложен В.Н. Карамзиным. Согласно уставу, профессора университета составляли автономную корпорацию, выбирающую ректора и деканов. Эти лица заведовали хозяйственными делами. Для своих членов университет имел суд, на который можно было жаловаться только Сенату. Надзор за деятельностью университета осуществлял государственный попечитель, который жил в Петербурге. Во главе университета стоял Совет профессоров, причем при выборе в Совет «природные россияне, нужные знания и качества имеющие должны быть предпочтены чужестранцам». Совет избирал из своей среды сроком на 1 год ректора, который утверждался высочайшей властью и являлся председателем Совета и высшим представителем университета. Учебными делами факультетов ведали собрания факультетов с деканами во главе, их решения утверждал Совет университета. Исполнительным органом университета являлось Правление, которое состояло из ректора, деканов и особого невременного заседателя, назначаемого попечителем из среды ординарных и экстраординарных профессоров

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
2. Варшавский университет	Министерство народного просвещения. Закрыт в 1831. Вновь открыт в 1862 как Главная школа. В 1869 на ее базе создан университет с преподаванием на русском языке. В 1915 эвакуирован сначала в Москву, а затем в Ростов-на-Дону. Историко-филологический, физико-математический, юридический, медицинский	1816-1915	<p>Правление ведало всей хозяйственной, административной и финансовой стороной деятельности университета.</p> <p>2. По уставу 1835 г. управление университетами сосредоточивалось в руках попечителя учебного округа, назначаемого императором. Во главе Совета профессоров стоял ректор, во главе факультета – декан, избираемый на 4 года. Несмотря на то, что остались выборными должности ректоров и деканов, роль советов университетов значительно снизилась. Судебные функции у университетов изымались. Попечитель становился начальником правления университетом, весь надзор за дисциплиной в университете был возложен на него. Попечитель назначал инспектора, тогда как ранее эта должность была выборной и подотчетной совету. Инспекторы назначались не из профессоров, а из военных или гражданских служащих, посторонних университету</p>
3. Инженерная академия (С-Петербург)	Военное министерство	1819	
4. Казанский университет	Министерство народного просвещения. Историко-филологический, медицинский, физико-математический, юридический факультеты	1804	
5. Петербургский университет	Министерство народного просвещения. Переименован в 1914г. в Петроградский университет. Факультеты: историко-филологический, физико-математический, юридический, восточных языков	1819	
6. Харьковский университет	Министерство народного просвещения. Историко-филологический, физико-математический, юридический и медицинский факультеты	1805	

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
IV этап. Основные высшие учебные заведения, созданные во второй половине XIX начале XX века.			
1. Одесский (Новороссийский) университет	Министерство народного просвещения. Историко-филологический, физико-математический, юридический и медицинский факультеты	1865	1. В 1863 г. в результате пятилетнего предварительного обсуждения был издан Университетский устав, основная идея которого – автономия профессорской корпорации. Совету университета возвращались права, которые они имели до 1835 г.: он становился центром корпоративной жизни университета. Факультеты были учебными органами, ректор – исполнительной властью, инспектор – полицейской властью, особая комиссия профессоров – судебной властью. За университетом закреплялись следующие права: наказание студентов за проступки на территории университета, распределение текущего преподавания, перемена внутренней организации факультетов, присуждение ученых степеней, избрание профессоров. Ректор избирался советом из числа ординарных профессоров на 4 года (при этом утверждался императором), деканы факультетов – общим собрание факультетов – на 3 года [8, с.39].
2. Томский университет	Министерство народного просвещения. Открыт в 1888. Медицинский и юридический (с 1898) факультеты	1878	По уставу 1863 года университетам было дано право суда над подчиненными им лицами
3. Саратовский университет	Министерство народного просвещения. Медицинский факультет	1909	
4. Военно-юридическая академия (С-Петербург)	Военное министерство	1867	
5. Морская академия (С-Петербург)	Морское министерство	1877	
6. Морское инженерное училище (Кронштадт)	Морское министерство. Отделы: кораблестроительный, механический		
7. Московский институт инженеров путей сообщения	Министерство путей сообщения. До 1913 – московское инженерное училище путей сообщения	1896	

Окончание табл. 1.1

1	2	3	4
8. Донской политехнический институт (Новочеркасск)	Министерство торговли и промышленности. До 1910 – Алексеевский политехнический институт. Механический, химический, горный, сельскохозяйственный факультеты	1907	2. Новый устав 1884 г., появившийся в условиях жесткой государственной реакции и отменивший автономию, поставил университеты в полную зависимость от Министерства народного просвещения и попечителей учебных округов. Особенно заметно усиливался контроль за подбором и подготовкой профессорско-преподавательского состава университетов.
9. Пермский университет	Министерство народного просвещения. Основан как отделение Петроградского университета, с 1917 – Пермский университет. Историко-филологический, физико-математический, медицинский и юридический факультеты	1916	Согласно этому уставу, сократилось количество кафедр, функции совета сильно ограничивались. Министерство народного просвещения регламентировало всю жизнь университетов: назначало, повышало и увольняло профессоров, избирало ректоров, назначало испытательные комиссии. К тому же устав регламентировал не только организацию, но и характер преподавания в высшей школе. Учебные курсы всецело определялись общими требованиями министерства без учета потребностей развития науки. Положение, сложившееся в университетах в 80-90 гг. свидетельствовало о полной несостоятельности попыток «руководить» наукой бюрократическими методами, подчинять преподавание в высшей школе реакционным политическим целям

С середины XVII в. начинает складываться систематическое профессиональное образование (для промышленных, торговых и земледельческих профессий).

Существование школ повышенного типа, связанных в основном с изучением иностранных языков и других несвойственных начальным школам предметов, например риторики, могло быть только на базе элементарной грамотности. Развитие грамотности, появление школ повышенного типа подготовляло почву для создания в России высших учебных заведений.

Историки науки, говоря о средневековых университетах, акцентируют внимание на появлении именно здесь позитивных наук, проблесков технической мысли.

Начиная с XVIII в. система русского образования, заимствованная Петром I из Германии, развивается как элитарная университетская подготовка в конкретных областях жизни государства. Первым высшим учебным заведением России была Киевская академия, открытая грамотой Петра I в 1701 г. на базе Киево-Могилянской коллегии. Она стала крупнейшим образовательным центром России<sup>10</sup>.

В 1701 г. Петром I учреждена Школа математических и навигационных наук в Москве – морская школа для обучения практическим потребностям государства: обучению офицеров армии и флота с попутным решением общеобразовательных задач. Благодаря этому выпускники ее часто становились и администраторами, и дипломатами, и учителями, и строителями, и геодезистами, и инженерами.

В 1715 г. Навигаторские классы школы были переведены в Петербург и на их основе создана Морская академия (Академия морской гвардии), которая сохранила характер военно-морского учебного заведения. Обе академии, «морская» и «славяно-греко-латинская», дали толчок и создали условия для формирования низших школ, учрежденных Петром I в провинции. Создание этой сети духовных и светских школ собственно и было тем огромным шагом вперед, который делает из петровского царствования эпоху в истории русского образования. Без обеих академий устройство провинциальных школ из-за отсутствия учителей было бы невозможно.

Возникшая в России высшая школа являлась государственным учреждением, находилась под покровительством государства и служила государственным целям. Она возникла и создавалась прежде всего как школа профессиональная, преследующая одну определенную выучку в области тех званий, которые тогдашнему государству были нужны.

После Петра сословный характер профессиональной школы только упрочился. Носившие сословный характер высшие учебные заведения определяли и особый круг знаний.

---

<sup>10</sup> Экономика и организация управления вузом: учебник / под ред. В.В. Глухова. СПб., 2004.

Начало 1755 г. ознаменовалось Указом императрицы Елизаветы Петровны об основании Московского университета. Организационную структуру, учебные планы и программы университета разработал М.В. Ломоносов.

По замыслу М.В. Ломоносова руководство учебной деятельностью университета возлагалось на профессорскую конференцию, которая утверждала программы лекционных курсов, решала все дела, касавшиеся студентов и гимназистов. Отсутствие канцелярии в университете означало фактическую университетскую автономию, которой, однако, было трудно добиться в реальности. Во главе университета был поставлен не выборный ректор из профессоров, а чиновник-директор, обладавший значительным чином, получавший жалование, в 2–3 раза превышавшее профессорское, и фактически стоявший над профессорской конференцией. Кроме того, во главе университета ставились «одна или две знатнейшие особы кураторами, которые бы весь корпус в смотре имели». На самом деле куратор становился не покровителем университета, а диктатором. С первых лет существования университета резко выделялась тенденция, исходящая от правительства, – бюрократизация университетской жизни, чему противостояло стремление профессорского состава к автономии.

На протяжении XIX в. четырежды – по числу правлений императоров – сменяются реформы и контрреформы в высшем образовании. Царизм то отступает, то вновь переходит к атаке на относительно независимое высшее образование. Руководствуясь стремлением примирить непримиримое – государственность и науку, четырежды в XIX в. реконструировали высшую школу.

В начале XIX в. происходит преобразование государственных учреждений царской России по западно-европейскому образцу. Манифестом 8 сентября 1802 г. в России были образованы первые восемь министерств, среди которых – Министерство народного просвещения, созданное для «воспитания юношества и распространения наук». Оно имело в своем ведении высшие, средние и низшие учебные заведения, Академию наук, Академию художеств, типографию и цензуру.

Начало XIX в. ознаменовалось крупными реформами в области высшего образования. Они являлись органической частью общей программы реформ, задуманных Александром I и «Негласным комитетом» его ближайших соратников».

Согласно уставу, профессора университета составляли автономную корпорацию, выбиравшую ректора и деканов. Эти лица заведовали хозяйственными делами. Для своих членов университет имел суд, на который можно было жаловаться только Сенату. Надзор за деятельностью университета осуществлял государственный попечитель, который жил в Петербурге.

Во главе университета стоял Совет профессоров, причем при выборе в Совет «природные россияне, нужные знания и качества имеющие должны быть предпочтены чужестранцам». Совет избирал из своей среды сроком на 1 год ректора, который утверждался высочайшей властью и являлся председателем Совета и высшим представителем университета. Учебными делами факультетов ведали собрания факультетов с деканами во главе, их решения утверждал Совет университета.

Исполнительным органом университета являлось Правление, которое состояло из ректора, деканов и особого неперменного заседателя, назначаемого попечителем из среды ординарных и экстраординарных профессоров. Правление ведало всей хозяйственной, административной и финансовой стороной деятельности университета.

В феодальной России самодержавие самостоятельно воздвигало высшую школу по своему образцу и подобию. В высшем образовании, как и в ряде других надстроечных сфер, царизм закрепил за собой руководящую роль и сохранял ее, пока не был принужден отступить под воздействием революционной ситуации в 1860-е годы и сделать первые шаги по пути превращения феодальной монархии в буржуазную. Главным содержанием исторического периода второй половины XIX – начала XX в. явилось развитие страны по буржуазному пути<sup>11</sup>.

С вступлением на престол Александра II университетам постепенно возвращаются отнятые у них права (ущемленные рядом выпущенных в 1849–1850 гг. документов, регламентирующих университетское образование). Были восстановлены упраздненные кафедры государственного права европейских государств и истории философии. Университетам было разрешено выписывать из-за границы книги ученого содержания без цензурного рассмотрения. Студенты стали пользоваться равными правами с прочими гражданами вне университета и были подчинены надзору полиции на общем основании. В 1861 г. отменена обязательная студенческая форма.

В 1863 г. в результате пятилетнего предварительного обсуждения был издан Университетский устав, основная идея которого – автономия профессорской корпорации. Совету университета возвращались права, которые они имели до 1835 г.: он становился центром корпоративной жизни университета. Факультеты были учебными органами, ректор – исполнительной властью, инспектор – полицейской властью, особая комиссия профессоров – судебной властью. За университетом закреплялись следующие права: наказание студентов за проступки на территории университета, распределение текущего преподавания, перемена внутренней организации факультетов, присуждение ученых степеней, избрание профессоров. Ректор избирался советом из числа ординарных профессоров на 4 года

---

<sup>11</sup> Высшее образование в России: Очерк истории до 1917 года / под ред. В.Г. Кинелева. М.: НИИ ВО, 1995. 352 с. С. 89.

(при этом утверждался императором), деканы факультетов – общим собрание факультетов (на 3 года)<sup>12</sup>.

Начало XX в. было временем интенсивного социально-экономического, политического и культурного развития России и столь же интенсивного развития отечественной высшей школы. Революция 1905 – 1907 гг. – первая народная революция XX века – стала и актом великого культурного значения. Вновь со всей остротой встал вопрос о необходимости реформы высшего образования. Революционно и либерально настроенная профессура, а также общественные деятели и публицисты поставили на широкое обсуждение в печати, в научных обществах и в высших учебных заведениях вопросы о целях и задачах высшего образования в России<sup>13</sup>.

Система высшего образования предреволюционной России представляла собой сложный и многослойный организм. Она включала две составные части – государственную высшую школу и неправительственную, состоявшую, в свою очередь, из общественных и частных высших учебных заведений.

К 1917 г. в России имелось 124 вуза, из них 65 государственных и 59 неправительственных<sup>14</sup>.

К началу XX вв. в России сформировалась своеобразная система управления высшей школой, включавшая элементы централизации и децентрализации. Такое положение имело свои плюсы и минусы, своих сторонников и противников среди представителей царской бюрократии, торгово-промышленной буржуазии, либеральной общественности, профессуры. Еще в конце XIX – начале XX вв. были подготовлены два альтернативных проекта по изменению руководства высшей школой России.

Отечественная высшая школа с 20-х годов XX в. развивалась в рамках принятой в тот период системы народнохозяйственного планирования. В соответствии с потребностями экономики высшая школа осуществляла массовую подготовку специалистов для всех отраслей народного хозяйства, а также научных и научно-педагогических кадров. Была осуществлена политехнизация высшей школы, ее подгонка к отраслевой структуре народного хозяйства. К началу 70-х годов подготовка специалистов по сравнению с 1920 г. увеличилась почти в 40 раз, что позволило стране занять лидирующие позиции в мире. На рубеже 70-80-х годов масштабы подготовки кадров в профессиональной школе были стабилизированы. Наряду со стабилизацией размеров подготовки квалифицированных кадров претерпела дальнейшие изменения профессиональная структура выпускников: возрос удельный вес кадров инженерных специальностей и

<sup>12</sup> Экономика и организация управления вузом: учебник / под ред. В.В. Глухова. СПб, 2004. С. 39.

<sup>13</sup> Высшее образование в России: Очерк истории до 1917 года / под ред. В.Г. Кинелева. М.: НИИ ВО, 1995. 352 с. С. 112.

<sup>14</sup> Там же. С. 241.

сократилась доля специалистов, выпускаемых учебными заведениями университетского типа. В результате были предопределены субъективные условия, не позволяющие эффективно использовать созданный трудовой потенциал. Это привело к тому, что в обществе сложилось мнение о необходимости проведения реформ для изменения сложившейся ситуации.

Предпринятое в последние годы в России реформирование высшей школы происходит в условиях коренной, фундаментальной ломки сложившихся в течение десятилетий политических, экономических, социальных и идеологических структур, в условиях развития на новой основе широких и многообразных связей российской высшей школы с университетами и вузами Европы, Америки и стран других континентов.

В России существует трехуровневая система управления образованием: федеральный уровень, региональный уровень и муниципальный уровень. Федеральный уровень имеет исполнительные органы и законодательный орган. Исполнительная структура представлена отделом администрации Президента и премьер-министром, который возглавляет Совет Министров и контролирует работу управления образованием Правительства. Образовательные учреждения, среди которых есть университеты, колледжи и большая часть профессиональных училищ, находятся в ведении федеральных властей. Более 20 отраслевых министерств и агентств осуществляют юрисдикцию над образовательными учреждениями разного уровня, главным образом, высшими и средними профессиональными. Министерства транспорта и сельского хозяйства, например, имеют в своем подчинении десятки колледжей и техникумов.

В августе 1996 года Министерство образования и Государственный комитет по высшему образованию (ГКВО) были слиты в единое Министерство общего и профессионального образования (в настоящее время Министерство образования РФ). Поправки к закону «Об образовании» подтвердили федеральный контроль над этими учреждениями: только федеральные органы полномочны учреждать, лицензировать или закрывать высшие учебные заведения.

Рыночная экономика предъявляет совершенно новые требования к управлению высшим образованием. В конкретных условиях Российской Федерации повышается роль вузов в демократизации общества. В полной мере сохраняет свою актуальность задача выведения нашей страны на передовые рубежи современной цивилизации, а это невозможно сделать без высококачественной системы образования и подготовки кадров, которая вобрала бы в себя лучшее из мировых достижений, отдавая приоритет национальному опыту, который и впредь будет главным, решающим<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Резник С.Д., Васин С.М., Сазыкина О.А. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высшего учебного заведения в условиях рыночной экономики: моногр./ под общ. ред. д.э.н., профессора С.Д. Резника. Пенза: ПГАСА, 2003. 452 с. С.12.

Предпринятое в последние годы в России реформирование высшей школы происходит в условиях развития на новой основе широких и многообразных связей российской высшей школы с университетами и вузами Европы, Америки и других континентов.

Конец XX века, по мнению отечественных ученых, характеризовался следующими проблемами кадрового обеспечения развития высшей школы<sup>16</sup>:

- уменьшение абсолютного числа занятых в результате сохранения высоких темпов оттока, превышающего наполнение кадров;

- дисбаланс между спросом и предложением на рынке научно-технического труда;

- уменьшение притока молодежи в науку и связанное с этим общее «постарение» научно-педагогических кадров;

- увеличение оттока кадров из сферы науки и высшего образования в другие секторы хозяйства – так называемая внутренняя миграция;

- низкий уровень востребованности со стороны общества результатов труда научно-педагогических кадров;

- отсутствие информации о характере и направлении изменений в самом российском обществе;

- необходимость смены всей вузовской элиты, без утраты интеллектуального потенциала преподавателей и ученых;

- обучение специальностям широкого профиля;

- конкуренция на рынке образовательных услуг;

- изменение отношения общества к ценности и необходимости высшего образования;

- формирование новой модели отношений государства и вуза.

Новые условия перехода общества к рыночным отношениям, финансирование высшей школы по остаточному принципу, падение престижа высшей школы и научно-педагогического труда, старение преподавательских и научных кадров, снижение уровня подготовки специалистов поставили высшие учебные заведения в сложное положение. Никогда раньше вузам не приходилось заботиться о поиске внебюджетных средств на существование, беспокоиться о наборе сотрудников, подвергаться риску невостребованности выпускников в обществе.

Россия присоединилась к Болонской конвенции по высшему образованию после завершения работы конференции министров образования европейских стран, прошедшей 19 сентября 2003 года в Берлине. Кроме России, принято решение о присоединении к конвенции Андорры, Боснии и Герцеговины, Албании, Сербии и Черногории, Македонии и Ватикана.

---

<sup>16</sup> Красноженова Г.Ф. Высшая школа России: проблема сохранения интеллектуального потенциала. М.: Изд-во "Мысль", 1998. 214 с.

Таким образом, под «Декларацией о Европейском пространстве для высшего образования» в 2003 году стояли подписи уже 40 министров образования европейских стран<sup>17</sup>.

Сегодня глобализация начинает проникать в образовательную сферу, способствуя интеграции национальных образовательных систем. Наиболее заметна эта тенденция в Европе, которая живет под знаком Болонского процесса. Этот процесс направлен на расширение доступа к европейскому образованию, и, следовательно, на повышение его конкурентоспособности. Болонский процесс также способствует сближению европейских стран посредством расширения связей между университетами и повышением мобильности студентов и преподавателей.

Таким образом, на этом этапе европейская интеграция выходит за рамки политики и экономики и вторгается в образовательную сферу, все более способствуя формированию европейской идентичности.

Социально-экономические условия, характеризующие развитие Российской Федерации в начале XXI века, определили ряд позиций, которые потребовали реформирования деятельности вузов и переосмысления возможной стратегии их развития<sup>18</sup>:

- обеспечение устойчивого финансирования всех направлений деятельности вуза за счет привлечения внебюджетных источников и внедрения новых форм управления его внутренними ресурсами;
- изменение системы управления вузом в связи с новыми экономическими условиями;
- оптимизация перечня направлений и специальностей вузовской подготовки специалистов с учетом среднесрочной и долгосрочной конъюнктуры рынка труда;
- создание гибкой, системы, сочетающей формы базового, дополнительного и дистанционного образования с целью удовлетворения текущих потребностей рынка труда;
- повышение профессионального уровня управленческих кадров вузов;
- внедрение новых образовательных технологий в учебный процесс и адаптация к ним системы управления университетом;
- полное или почти полное отсутствие сетевых автоматизированных систем оптимизации распределения ресурсов университета, в том числе финансовых и кадровых, а также аудиторной нагрузки и др.;
- низкая эффективность отслеживания и прогнозирования динамики рынков труда, учета деятельности иных субъектов системы образования

---

<sup>17</sup> Андреев В.И. Педагогика высшей школы. Инновационно-прогностический курс: учеб. пособие. Казань: Центр инновационных технологий, 2005. 500 с. С. 136-140.

<sup>18</sup> Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / рук. автор. коллектива В.М. Филиппов. М.: Логос, 2005. 540 с.

региона и прогнозирования на этой основе направлений развития университета, оценки принимаемых управленческих решений;

– необходимость систематического повышения квалификации управленческих кадров в связи с новыми экономическими условиями функционирования вузов;

– сопротивление значительной части сотрудников вузов и их руководства внедрению современных систем менеджмента качества из-за опасения выявления существенных дефектов и в управлении вузами, и в качестве образования;

– отсутствие квалифицированных кадров, методических пособий и программ повышения квалификации по управлению качеством образования.

## 1.2. Современные тенденции развития высшего образования в Российской Федерации

Система образования Российской Федерации в настоящее время представляет собой совокупность:

1) федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований, образовательных стандартов и требований, устанавливаемых университетами; образовательных программ различного вида, уровня и направленности, а также программ профессионального обучения;

2) организаций, осуществляющих образовательную деятельность, их работников и обучающихся;

3) органов государственной власти и местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, создаваемых ими консультативных, совещательных и иных органов;

4) организаций, осуществляющих научно-методическое, методическое, ресурсное, производственное и информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности и управления системой образования, оценку качества образования;

5) объединений юридических лиц, общественных и государственно-общественных объединений, осуществляющих деятельность в сфере образования.

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании» (ст. 15) в системе образования устанавливаются следующие уровни образования:

1) дошкольное образование;

2) общее образование: начальное общее образование; основное общее образование; среднее общее образование;

3) среднее профессиональное образование: подготовка квалифицированных рабочих; подготовка специалистов среднего звена;

4) высшее образование: бакалавриат; магистратура, подготовка специалиста; подготовка научно-педагогических кадров.

Одним из основных принципов правового регулирования отношений в сфере образования признан демократический, государственно-общественный характер управления образованием; обеспечение права работников, обучающихся и их родителей (законных представителей) на участие в управлении образовательной организацией в предусмотренных настоящим Федеральным законом формах<sup>19</sup>.

Образовательная деятельность может осуществляться следующими организациями:

- 1) образовательными организациями;
- 2) научными организациями и иными организациями.

Образовательной организацией признается некоммерческая организация, основной деятельностью которой в соответствии с целями, ради которых такая организация создана, является образовательная деятельность. В пределах определенного в уставе образовательной организации предмета основной деятельности образовательная организация вправе реализовывать образовательные программы разного уровня и направленности и оказывать образовательные услуги, как безвозмездно, так и за плату, а также вести в установленном порядке научную и иную, связанную с предоставлением образования и обучением деятельность в соответствии с требованиями, установленными Федеральным законом «Об образовании» к образовательным организациям определенного типа, вида (категории).

В Российской Федерации устанавливаются следующие типы образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы:

- 1) дошкольная образовательная организация;
- 2) общеобразовательная организация;
- 3) профессиональная образовательная организация;
- 4) образовательная организация высшего образования.

Управление образовательной организацией независимо от ее типа, вида, категории (при наличии) строится на основе сочетания принципов единоначалия, коллегиальности и самоуправления.

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель (администратор)), который осуществляет непосредственное управление образовательной организацией.

Высшее образование в России представлено широкой сетью государственных и негосударственных учебных заведений. По сравнению с 1990/1991 учебным годом (в 1990/1991 – 514) сеть государственных вузов ежегодно возрастала и составила к началу 2000/2001 учебного года 607 учреждений, а к началу 2011/2012 учебного года – 634 вуза (табл. 1.2 и 1.3)<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Федеральный закон «Об образовании», ст. 10.

<sup>20</sup> Россия 2012: стат. справочник // Росстат. М., 2012. 59 с. С. 13-14.

Российский статистический ежегодник. 2011: стат. сб.// Росстат. М., 2011. 795 с. С. 237-247.

Таблица 1.2

Высшие учебные заведения (на начало учебного года)<sup>21</sup>

Показатели	2000/	2001/	2002	2003/	2004/	2005/	2006/	2007	2008/	2009/	2010/	2011/
	2001	2002	/2003	2004	2005	2006	2007	/2008	2009	2010	2011	2012
Число вузов – всего	965	1008	1039	1044	1071	1068	1090	1108	1429	1114	1115	1080
В том числе:												
– государственных	607	621	655	652	662	655	660	658	755	662	653	634
в том числе:												
университеты	277	312	304	320	328	332	346	346	350	345	349	334
академии	163	165	170	179	177	172	168	166	165	177	176	169
институты	132	130	129	145	157	151	146	146	145	140	128	123
– негосударственных	358	387	384	392	409	413	430	450	674	452	462	446
Численность студентов – всего, тыс. чел.	4742	5427	5948	6456	6884	7065	7310	7461	7513,1	7418,8	7049,8	6490
В том числе:												
в государственных	4271	4797	5229	5596	5860	5985	6133	6208	6214,8	6135,6	5848,7	5453,9
в негосударственных	471	630	719	860	1024	1079	1177	1253	1298,3	1283,3	1201,1	1036,1
Принято студентов всего	1292	1461	1504	1643	1659	1641	1658	1682	1642	1544	1399	1207
В том числе в учебных заведения:												
государственные	1140	1263	1300	1412	1385	1373	1377	1384	1362,7	1329,6	1195,4	
негосударственные	152	198	204	232	275	268	281	598	279,0	214,6	204,0	
Выпущено специалистов – всего	635	720	840	977	1077	1152	1255	1336	1358	1442	1468	1443
В том числе учебными заведениями:												
государственными	579	648	753	860	930	978	1056	1109	1125,3	1166,9	1177,8	
негосударственными	56	72	87	117	146	173	199	227	233,2	275,5	290,1	

<sup>21</sup> Россия 2012: Стат. Справочник / Росстат. М., 2012. 59 с. С. 13-14  
 Российский статистический ежегодник. 2011: Стат. сб./Росстат. М., 2011. 795 с. С. 237-247.

Таблица 1.3

Государственные и муниципальные образовательные учреждения  
высшего профессионального образования по видам<sup>22</sup>

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Все образовательные учреждения высшего профессионального образования</b>												
число образовательных учреждений	607	621	655	652	662	655	660	658	660	662	653	634
в них студентов, тыс. человек	4270,8	4797,4	5228,7	5596,2	5860,1	5985,3	6133,1	6208,4	6214,8	6135,6	5848,7	5453,9
принято студентов, тыс. человек	1140,3	1263,4	1299,9	1411,7	1384,5	1372,5	1376,7	1384,0	1362,7	1329,6	1195,4	1057,7
выпущено специалистов, тыс. человек	578,9	647,8	753,1	860,2	930,4	978,4	1055,9	1108,9	1125,3	1166,9	1177,8	1157,3
<b>Университеты</b>												
число образовательных учреждений	312	304	312	320	328	332	346	346	350	345	349	334
в них студентов, тыс. человек	3016,2	3447,2	3625,7	3927,6	4157,3	4294,8	4488,4	4571,2	4596,8	4530,1	4392,3	3833,1
принято студентов, тыс. человек	817,2	905,9	892,5	994,0	967,8	973,1	993,7	1002,1	990,1	969,5	894,0	747,0
выпущено специалистов, тыс. человек	398,9	463,8	526,3	608,0	661,3	711,7	779,3	821,1	842,4	872,1	892,1	821,3
<b>Академии</b>												
число образовательных учреждений	165	170	179	177	177	172	168	166	165	177	176	169
в них студентов, тыс. человек	755,2	817,0	901,7	951,0	972,6	934,0	911,5	903,2	880,2	915,4	887,4	818,5
принято студентов, тыс. человек	195,0	209,9	221,1	234,4	235,8	215,8	209,2	207,6	199,5	210,2	190,9	163,0
выпущено специалистов, тыс. человек	109,2	112,9	132,3	146,5	152,0	154,8	155,6	161,2	156,3	173,2	172,6	162,8
<b>Институты</b>												
число образовательных учреждений	130	129	145	139	157	151	146	146	145	140	128	123
в них студентов, тыс. человек	499,4	495,3	600,3	607,9	730,2	756,5	733,2	733,9	737,8	690,1	569,1	539,3
принято студентов, тыс. человек	128,1	135,8	157,5	153,6	180,9	183,6	173,7	174,3	173,1	149,9	110,5	99,4
выпущено специалистов, тыс. человек	70,8	66,9	83,7	92,1	117,1	111,9	121,0	126,7	126,6	121,5	113,0	118,5
<b>Федеральные университеты</b>												
число образовательных учреждений												8
в них студентов, тыс. человек												262,9
принято студентов, тыс. человек												48,3
выпущено специалистов, тыс. человек												54,7

<sup>22</sup> Российский статистический ежегодник. 2011: Стат. сб./Росстат. М., 2012. 786 с. С. 254.

На начало 2000/2001 учебного года работало 358 негосударственных высших учебных заведений (37 % от общего числа), в которых обучалось 471 тыс. человек (10 % всех студентов).

Количество филиалов высших учебных заведений на начало 2009/2010 учебного года составляло 1637 учреждений, в том числе 571 филиал негосударственных вузов, что составляет 35 %.

Численность студентов, обучающихся в высших учебных заведениях по сравнению с 1993/1994 учебным годом (2613 тыс.чел.) возросла к 2009/2010 учебному году почти в 3 раза и составила 7419 тыс.чел.

Российские высшие учебные заведения представлены в 2011 году университетами (334 учреждений), академиями (169 учреждений) и институтами (123 учреждений).

Первые федеральные университеты были созданы в 2007 году в Южном и Сибирском федеральных округах в рамках приоритетного национального проекта на базе действующих вузов и академических центров в Ростове-на-Дону и Красноярске. Каждый университет получил на реализацию своих программ развития в 2007-2009 годах около 6 млрд. рублей. Кроме того, помимо федерального финансирования в проектах предусматривается активное участие бизнеса и региональных властей.

21 октября 2009 года Президент России Дмитрий Медведев подписал Указ «О создании федеральных университетов в Северо-Западном, Приволжском, Уральском и Дальневосточном федеральных округах». В этих округах созданы 5 новых федеральных университетов: Северный (Арктический), Казанский (Приволжский), Уральский, Дальневосточный и Северо-Восточный.

В 2010 году Распоряжениями Правительства Российской Федерации федеральные университеты путем реорганизации изменяют тип на федеральные государственные автономные образовательные учреждения высшего профессионального образования. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2010 г. N 2483-р принято решение о создании федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта».

Таким образом, в 2012 году в России функционирует 8 федеральных университетов.

Приказом Минобрнауки России от 29 июля 2009 г. N 276 утвержден перечень показателей, критериев и периодичности оценки эффективности реализации программ развития университетов, в отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет»<sup>23</sup>:

1. Показатели успешности образовательной деятельности.
2. Показатели результативности научно-инновационной деятельности.

---

<sup>23</sup> Приказ Минобрнауки России от 29 июля 2009 г. N 276 "О перечне показателей, критериях и периодичности оценки эффективности реализации программ развития университетов, в отношении которых установлена категория "национальный исследовательский университет"". Электронный ресурс: Режим доступа: <http://mon.gov.ru/pro/niu/>

3. Показатели развития кадрового потенциала.
4. Показатели международного признания.
5. Показатели финансовой устойчивости.

Оценка эффективности реализации программ развития национальных исследовательских университетов проводится Министерством образования и науки Российской Федерации один раз в год на основании докладов национальных исследовательских университетов о ходе реализации их программ развития, представляемых в Министерство образования и науки Российской Федерации до 1 марта года, следующего за отчетным.

Победителями конкурсного отбора программ развития университетов, в отношении которых устанавливается категория «национальный исследовательский университет» в 2009 году стали 12 образовательных учреждений из восьми регионов Российской Федерации, в том числе 4 из Москвы и 2 из Санкт-Петербурга<sup>24</sup>:

1. Государственный университет – Высшая школа экономики.
  2. Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева.
  3. Московский авиационный институт (государственный технический университет).
  4. Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана.
  5. Московский физико-технический институт (государственный университет).
  6. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.
  7. Новосибирский государственный университет.
  8. Пермский государственный технический университет.
  9. Самарский государственный аэрокосмический университет им. акад. С. П. Королева.
  10. Санкт-Петербургский государственный горный институт им. Г.В. Плеханова (технический университет).
  11. Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики.
  12. Томский политехнический университет.
- В 2010 году статус национального исследовательского университета присвоен еще 15 государственным образовательным учреждениям высшего профессионального образования из 10 субъектов России<sup>25</sup>:
1. Белгородский государственный университет.
  2. Иркутский государственный технический университет.
  3. Казанский государственный технологический университет.
  4. Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева.
  5. Московский государственный институт электронной техники.

<sup>24</sup> <http://mon.gov.ru/pro/niu/6077/>

<sup>25</sup> <http://mon.gov.ru/pro/niu/7168/>

6. Московский государственный строительный университет (МГСУ).
7. Московский энергетический институт (технический университет).
8. Пермский государственный университет.
9. Российский государственный медицинский университет федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию.
10. Российский государственный университет нефти и газа им.И.М.Губкина.
11. Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.
12. Саратовский государственный университет им.Н.Г.Чернышевского.
13. Томский государственный университет.
14. Учреждение Российской Академии наук Санкт-Петербургский академический университет – Научно-образовательный центр нанотехнологий РАН.
15. Южно-Уральский государственный университет.

В настоящее время деятельность высших учебных заведений обусловлена новыми социально-экономическими условиями и характеризуется:

- невозможностью обеспечения эффективной деятельностью вузов без учета внешней среды, возрастанием необходимости укрепления взаимодействия вузов с предприятиями и организациями – работодателями, органами местной и федеральной власти;

- необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, формированием и развитием коммерческой и иной приносящей доход деятельности вузов;

- отсутствием централизованного распределения выпускников;

- ростом численности состава преподавателей и сотрудников вузов в связи с наблюдавшимся в последние годы интенсивным ростом обучения студентов на платной основе;

- появлением большого количества новых вузов, факультетов и кафедр, массовым открытием новых специальностей;

- интенсивной компьютеризацией учебного процесса, развитием информационных и инновационных технологий, оснащением вузов разнообразными техническими средствами, вычислительной техникой, необходимостью их использования и обслуживания;

- ростом значения научных исследований в вузах, возрастанием требований к их качеству, повышением роли научной деятельности преподавателей и студентов при оценке деятельности высших учебных заведений;

- значительным ужесточением порядка лицензирования и аккредитации вузов;

- интеграцией образования на международном уровне;

- повышением роли инновационных технологий в учебном процессе и научной деятельности;

- далеко не всегда позитивным влиянием современных СМИ на студенчество (насилие, секс, попкультура);
- повышением значимости патриотического воспитания молодежи; борьбы с вредными привычками, наносящими ущерб здоровью студентов – алкоголь, наркомания, курение;
- более активным участием преподавателей и студентов в реальном бизнесе;
- демографическим спадом и усилением конкуренции между вузами в сфере реализации их услуг.

Новые условия рыночной экономики определяют и новые приоритеты деятельности руководителей образовательных учреждений. Среди них:

1. Необходимость такой подготовки специалистов, чтобы они могли быть востребованы работодателями, т.е. рынком труда.
2. Необходимость адаптации в международном экономическом пространстве.
3. Инновационные подходы к технологиям обучения.
4. Повышение значимости результатов научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и студентов.
5. Информатизация управленческой и образовательной деятельности.
6. Повышение внимания ко всем аспектам кадровой политики, подготовке резерва руководящих кадров, профессионализации управления вузами.

### 1.3. Система управления высшим образованием в зарубежных странах

Быстрые социально-экономические изменения в обществе задают новые параметры функционирования систем образования и одновременно ставят перед ними новые задачи. Наиболее впечатляющие и широко-масштабные изменения происходят на Европейском континенте. Процессы развития новой Европы ставят перед образованием задачу подготовки людей, которые будут жить в расширенной системе панъевропейского сотрудничества, интенсивного обмена информацией и продуктами человеческого труда, сотрудничать посредством создания различных совместных сетей, проектов, союзов, объединений и т.д.<sup>26</sup>

В последние годы в целом по Западной Европе наблюдается тенденция абсолютного и относительного роста государственных и иных общественных ассигнований на высшую школу, сопровождаемого упорядочением и усилением внешнего контроля за их расходованием. Однако, как правило, этот надзор не затрагивает существующую внутреннюю автономию вузов,

---

<sup>26</sup> <http://www.irbc.ru/actions/edu/analytics/>

а направлен на согласование результатов их деятельности с производимыми расходами.

Органы управления в вузах и порядок их формирования в западных странах многообразны. Вместе с тем их наиболее принципиальные черты имеют много общего.

Существующая на Западе конкуренция за качество подготовки специалистов между вузами требует объективно обоснованного подхода ко всем компонентам и аспектам их организации и деятельности. Важную роль при этом играет предшествующая подготовленность абитуриентов, из которых комплектуется студенческий контингент.

Порядок приема в вузы по странам различный. В некоторых странах не существует ограничений для поступления в вузы выпускников полной средней школы. В большинстве же стран число поступающих лимитировано имеющимся количеством мест в вузах. В этих случаях существует конкурс по оценкам в аттестатах о среднем образовании или по результатам экзаменов и тестов. Последние организуются либо по стране в целом и ее регионам, либо в группах вузов и отдельных вузах.

Для западных стран свойственно широкое международное сотрудничество в области образования. Эти страны практикуют разнообразные обмены студентами, аспирантами, стажерами, преподавателями и исследователями<sup>27</sup>.

Многообразие концепций и практических подходов к управлению высшим образованием в зарубежных странах обусловлено различиями в организационных структурах систем высшего образования, правовых основах, сложившимися в каждой стране традициями<sup>28</sup>.

**Образование в США.** По мнению отечественных исследователей Ю.С. Васильева, В.В. Глухова, М.П. Федорова система высшего образования в США является наиболее децентрализованной. Регулирующую роль в ней играет в значительной степени общество, а не государство. Федеральному правительству принадлежат только военные академии и вузы для лиц с физическими недостатками. Остальные вузы принадлежат штату, и их деятельность регулируется местным законодательством штата. Общество через спрос на рынке труда доводит свои потребности до вузов и контролирует качество подготовки выпускников. В связи с этим в вузах имеются развитые службы содействия трудоустройству выпускников.<sup>29</sup>

Федеральным органом управления образованием в США является Министерство образования (Department of Education), которое занимается вопросами, затрагивающими национальные интересы государства, а также

---

<sup>27</sup> Зубарев В.И., Голубев А.Е., Станис В.Ф. Системы высшего образования стран Запада: справочник. В 2-х ч. / отв. ред. В.И.Зубарев. М.: Изд-во УДН, 1991. С. 3-9.

<sup>28</sup> Галаган А. Сравнительная характеристика систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах // Социально-гуманитарные науки. 1999. №6. С. 203–225.

<sup>29</sup> Экономика и организация управления вузом: учебник / под ред. В.В. Глухова. СПб., 1999. С. 62.

обеспечением прав каждого гражданина на получение образования в государственных образовательных учреждениях и равных возможностей в рамках законодательства и конституционных ограничений. В целях поддержки выполняемых министерством образования функции Конгресс США ежегодно утверждает в законодательном порядке большое число разнообразных программ, финансируемых из государственного бюджета, подавляющее большинство которых реализуется министерством образования. Важное место среди них занимают программы по оказанию финансовой помощи студентам университетов и колледжей, в частности, система грантов Пелла – Pell Grants (по имени конгрессмена, внесшего поправку в Закон о высшем образовании 1965 г.)<sup>30</sup>.

Система образования США отличается тесной связью с крупными корпорациями, а также с малыми фирмами, часть которых порождена самой высшей школой<sup>31</sup>. Характерной особенностью управления образованием США является то, что разработка стратегических решений в этой сфере осуществляется на базе исследований и объективной информации об ее состоянии. Широкий резонанс не только в США, но и во многих странах мира получили такие доклады, как «Нация в опасности: императив для образовательных реформ» (1983 г.), который был положен в основу фундаментальной реформы образования; «Десятилетняя программа развития образования» (1983 г.); доклад Президента США о задачах по развитию образования до 2000 г. (1989 г.) «Америка 2000: Стратегия и национальные цели в области образования», определивший образовательные достижения США к началу следующего столетия и рамки национальных усилий по улучшению образования в стране (1991 г.); доклад Комитета по образованию и людским ресурсам Конгрессу США о прогрессе в области образовательных реформ в 1987–1992 гг. и о результатах своей деятельности по разработке (впервые в истории США) скоординированной федеральной бюджетной стратегии по улучшению естественнонаучного и математического образования в стране (1992 г.) и др.

В выполнении своих функций министерство образования США в большей степени, чем, это наблюдается в других странах, опирается на общественные структуры (советы, ассоциации и т.п.), чем достигается большая эффективность управления и экономятся значительные финансовые средства. Главная функция министерства образования США сводится к выработке и принятию решений на макроуровне, которые затрагивают общенациональные интересы, а также к реализации федеральных программ в сфере образования. Оно не обременено административными и распределительными функциями в отношении образовательных учреждений

---

<sup>30</sup> Галаган А. Сравнительная характеристика систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах // Социально-гуманитарные науки. 1999. №6. С. 203–225. С.205.

<sup>31</sup> Экономика и организация управления вузом: учебник / под ред. В.В. Глухова. СПб., 1999. С.62.

(это дело штатов) и концентрирует свою деятельность на решении стратегических задач развития образования в стране.

На уровне штата основными органами управления высшим образованием являются (на примере штата Калифорния): Департамент образования штата; Совет по образованию штата; Комиссия по высшему образованию; Комиссия по оказанию помощи студентам; Совет по частным высшим учебным заведениям; Западная ассоциация школ и колледжей, ее комиссия по аккредитации.

В США выделяется пять уровней административного управления колледжами и университетами. Каждый уровень четко определен и имеет свои специфические функции в рамках институциональной структуры<sup>32</sup>.

В университетах США отсутствуют кафедры. Внутри факультетов формируются научные программы, руководимые профессорами. Это обеспечивает гибкость структуры вуза с точки зрения развития новых направлений. Система образования имеет явно выраженную индивидуальную ориентацию. Она обеспечивает формирование специалиста как профессионала, развивает творческий потенциал личности, дает чувство уверенности в себе<sup>33</sup>.

В целом структура американской высшей школы характеризуется большим разнообразием и четкой иерархией в зависимости от объема научных исследований, уровней преподаваемых учебных курсов и присваиваемых академических степеней<sup>34</sup>.

**Образование в Германии.** Высшее образование Германии регламентируется Законом о высшем образовании, принятым парламентом страны, а также серией законов отдельных земель. Координация деятельности и выработка методических принципов деятельности высшей школы осуществляются Конференцией ректоров Германии. Конференция ректоров Германии объединяет всех ректоров страны. Она собирается один раз в год. Устав вуза разрабатывается самим коллективом. Руководство осуществляет ректор или президент, проректоры или вице-президенты и канцлер. Академический сенат контролирует учебную и научную работу. Он формируется из представителей подразделений вуза, студенчества, внешних организаций.

Вузам предоставляется самостоятельность в определении структуры, содержания и методов обучения, в организации научных исследований, в распределении финансов.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Галаган А. Сравнительная характеристика систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах // Социально-гуманитарные науки. 1999. №6. С. 203–225. С.208.

<sup>33</sup> Экономика и организация управления вузом: учебник / под ред. В.В. Глухова. СПб., 1999. С. 63-64.

<sup>34</sup> Тихонов А.Н. и др. Управление современным образованием. М., 1998. С. 51.

<sup>35</sup> Галаган А. Сравнительная характеристика систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах // Социально-гуманитарные науки. 1999. №6. С. 203–225. С. 210.

Управление высшим образованием на федеральном уровне осуществляется федеральным министерством науки и образования, на региональном – соответствующими министерствами Земель.

Федеральное министерство образования и науки решает стратегические проблемы развития образования, занимается его планированием, строительством вузов, вопросами развития научно-исследовательской деятельности, материального обеспечения студентов, финансовой помощи молодым ученым<sup>36</sup>.

В компетенцию правительства земель входит правовой надзор за деятельностью высших учебных заведений, контроль использования бюджетных средств, выполнением уставов вузов. Земельные парламенты (ландтаги) и правительства вырабатывают с учетом местных условий основные направления политики в области высшего образования, создают необходимые условия для деятельности вузов, выделяют средства на их финансирование<sup>37</sup>.

Президент вуза избирается по конкурсу сроком на четыре года. Кандидат на замещение этой должности должен иметь высшее образование, обладать большим опытом научной работы или работы на производстве, в управленческих структурах или правовых органах. Возраст кандидата, как правило, ограничивается 65 годами.

Руководитель вуза выполняет следующие функции:

- являясь председателем ученого совета, он решает все академические и научные вопросы: определяет в основном научную и учебную политику вуза, утверждает учебные планы и программы, устанавливает вступительные требования и порядок приема, процедуру присвоения ученых степеней и т.д.;
- координирует деятельность постоянных комиссий ученого совета, занимающихся вопросами долгосрочного планирования развития вуза, исследований и подготовки научных кадров; учебного процесса; документации и библиотечного дела;
- организует работу ректората, в состав которого входят проректоры, канцлер, другие административные работники;
- осуществляет связь вуза с органами государственного управления, представителями промышленных кругов и общественности;
- совместно с ученым советом представляет предложения о создании, изменении и упразднении отделений (факультетов) и научных подразделений;
- осуществляет сотрудничество с зарубежными вузами;

---

<sup>36</sup> Тихонов А.Н. и др. Управление современным образованием. М., 1998. С. 40.

<sup>37</sup> Галаган А. Сравнительная характеристика систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах // Социально-гуманитарные науки. 1999. №6. С. 203–225. С. 210.

– несет ответственность за разработку бюджета вуза, факультетов, институтов и других подразделений;

– ежегодно представляет отчет о деятельности возглавляемого учебного заведения.

Министерство культуры и образования Земли заботится о качестве образования через утверждение профессорского состава вуза и открытие новых специальностей. На каждое вакантное место кафедра предлагает несколько кандидатур. Факультет или сенат назначают специальную комиссию, которая проводит всесторонний анализ кандидатур. Сенат предлагает министерству три кандидатуры, из которых утверждается одна. Открытие новых специальностей также утверждается министерством. Аттестация направлений подготовки специалистов осуществляется Конференцией ректоров. Ее комиссия изучает материалы самоаттестации вуза, посещает лекции и практические занятия, беседует со студентами, преподавателями. По итогам проверки составляется отчет, в котором отражаются сильные и слабые стороны вуза.

Реформирование высшей школы Германии предусматривает сокращение срока обучения, более раннее поступление в вуз, большую универсальность подготовки студентов<sup>38</sup>.

**Образование в Великобритании.** В Великобритании Министерство работает в тесном контакте с Королевской инспекцией, которая осуществляет непосредственный контроль над деятельностью университетов и учебных заведений системы дальнейшего образования, включая политехнические колледжи. Инспекторы Королевской инспекции по своему статусу не являются государственными служащими, их деятельность не зависит от министерства образования и науки<sup>39</sup>.

В Англии имеется достаточно общий закон «О высшем (послевузовском) образовании», однако большую роль играют текущие решения правительства в лице министерства образования и Государственного совета по финансированию высшего образования.

В вузах Англии доминирует дуальная система, сочетающая исполнительские и законотворческие управленческие подразделения. Основными органами коллективного управления являются попечительский совет, сенат, административный совет. Часть мест в сенате (законодательный орган) занимается по должности руководителями вуза, на другие места осуществляется избрание в подразделениях. Административный совет состоит из руководителей общевузовских служб (проректоров).

---

<sup>38</sup> Высшее образование в России: Очерк истории до 1917 года / под ред. В.Г. Кинелева. М.: НИИ ВО, 1995. 352 с. С. 75.

<sup>39</sup> Методические основы сравнительного анализа систем образования: информ. обзор / сост. А.И. Галаган, А.Д. Гоппа. М.: НИИ высш. образ., 1995. С. 41.

В большинстве университетов Великобритании управление возложено на общественный совет (в Шотландии – суд), члены которого в основном не являются членами университета<sup>40</sup>.

Деканы факультетов избираются на 2-3 года. Учебной нагрузки декан, как правило, не имеет. Декан руководит учебной и исследовательской деятельностью факультета, разрабатывает план деятельности факультета (как составную часть вузовского общего плана), согласует направления развития факультета с руководством вуза, отстаивает плановый бюджет факультета, контролирует учебный процесс, содействует привлечению дополнительных финансовых средств и становлению новых курсов, взаимодействует с предприятиями – потребителями выпускников. У декана могут быть два-три помощника, которые имеют минимальную учебную нагрузку и координируют одну из областей учебной деятельности факультета. Внутри факультета выделяются руководители направлений – это опытные преподаватели, координирующие два-три взаимосвязанных учебных курса.

Базовым документом для управления вузом является стратегический план, разрабатываемый на 5 лет и уточняемый в ежегодно составляемых двухлетних текущих планах. В плане конкретизируются цели, кадровая стратегия, развитие информационных ресурсов, финансовая стратегия подразделений (плановые бюджеты), стратегия поддержки студентов, контроль качества. Специальный помощник ректора отвечает за подготовку стратегического плана, контроль хода его выполнения, поддержку взаимодействия факультетов и департаментов, согласование целей вуза и отдельных подразделений, стимулирование взаимодействия преподавателей и студентов. Внутривузовскую деятельность регламентирует большое число нормативных документов: положений о сдаче экзаменов, об обучении в течение семестра, отчетности, правил посещения занятий, о наборе баллов (кредитов), контроле за качеством обучения и др.

Обсуждаются задачи факультета и достигаемые результаты на совещаниях декана с преподавателями, которые проводятся раз в два-три месяца, совещаниях ректора с проректорами и деканами, заседаниях попечительского совета, сената и административного совета. Анализ результатов деятельности в вузе уделяется значительное внимание. Это касается областей привлекаемых финансов, выполнения стратегического плана, привлечения студентов, работы и трудоустройства выпускников, оценок деятельности групп сотрудников, уровня успеваемости студентов.

Британские университеты являются автономными институтами, создаваемыми в соответствии с королевской хартией или парламентским актом. При этом каждый из них имеет собственную структуру управления.

---

<sup>40</sup> Галаган А. Сравнительная характеристика систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах // Социально-гуманитарные науки. 1999. №6. С. 203–225.

В Англии не существует, как в большинстве стран Европы, национального закона об университетах, придающего всем институтам единую структуру. Тем не менее, большинство университетов выбрали очень похожую схему управления. Исключение составляют лишь университеты Лондона и Уэльса, каждый со своей собственной федеральной системой, а также Кембридж и Оксфорд, которые управляются исключительно своими собственными членами<sup>41</sup>.

Британские университеты могут самостоятельно решать следующие вопросы:

- подбор преподавательских кадров и определение условий их труда и оплаты;
- отбор и прием студентов;
- определение содержания и методов обучения;
- определение программ исследовательских работ;
- распределение финансовых средств между обучением и исследованиями.

В то же время британские университеты строго ограничены в своем развитии, например, в размерах. Как правило, вузы и их руководители понимают, что их собственные планы должны укладываться в рамки национальных потребностей и возможностей.<sup>42</sup>

**Образование во Франции.** Государственная система образования во Франции строго централизована. Центральным органом управления образованием является Министерство национального образования. Функционирование системы высшего образования регламентируется национальными законодательными актами, декретами и инструкциями органов государственного управления. Структура и функции учебных заведений, учебные планы и программы, несмотря на объявленную законами университетскую автономию по-прежнему, в значительной степени определяются инструкциями Министерства национального образования.

Министерство образования Франции проводит жесткий контроль деятельности вузов. Любой новый курс требует верификации и аккредитации со стороны министерства. Причем аккредитация предоставляется на 4 года. Существует специальный совет по оценке образовательных программ, подчиняющийся министерству образования, который контролирует качество подготовки студентов. На каждом факультете существует обязательный для студентов перечень курсов или дисциплин.

Непосредственное руководство высшей школой во Франции осуществляют следующие подразделения Министерства национального образования:

- дирекция высшего образования, которая решает оперативные вопросы работы вузов;

---

<sup>41</sup> Галаган А. Сравнительная характеристика систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах // Социально-гуманитарные науки. 1999. №6. С. 203–225.

<sup>42</sup> Экономика и организация управления вузом: учебник / под ред. В.В. Глухова. СПб., 1999. С. 75.

- дирекция персонала высшего образования, решающая кадровые вопросы;
- административная и финансовая службы высшего образования и научных исследований.

Одновременно важная роль в управлении вузами со стороны государства отводится региональным структурам. Территория Франции разделена на 28 учебных округов (академии), в каждый из которых входит несколько (чаще всего 4-5) административно-территориальных департаментов. Во главе академии стоит ректор (канцлер академии), представляющий в учебном округе министра национального образования, и выполняющий, прежде всего, функции контроля выполнения распоряжений центральных властей во всех сферах образования, в том числе и высшего.

Административные функции в университете осуществляет генеральный секретарь, назначаемый министром национального образования по предложению президента университета. Это назначение является еще одним мощным рычагом централизованного управления университетами со стороны государства.

Тем не менее, социальный статус и престиж президентов университетов и руководителей других вузов во Франции довольно высок, поскольку они являются, как правило, крупными учеными, общественными деятелями или культуры. Тесные связи университетских руководителей с лидерами политических партий, крупными промышленниками и предпринимателями позволяют им традиционно играть существенную роль в формировании общественного мнения и в выработке государственной политики как непосредственно в сфере высшего образования, так и в других областях.

Особенностью развития высшего образования Франции все в большей мере становится приспособление его к условиям перестройки всей экономики страны, причем основная трудность в том, что перестройка проводится при постоянном сокращении ассигнований на образование<sup>43</sup>.

Во Французской образовательной системе обнаруживается целый ряд диспропорций, на преодоление которых правительственные органы затрачивают много усилий<sup>44</sup>.

В 1984 году университеты Франции получили административную, учебную и финансовую автономию. Факультеты были заменены двумя новыми структурами: с одной стороны, учебно-исследовательскими объединениями, во главе которых стоят директора, призванные обеспечивать координацию педагогической деятельности; с другой стороны, университетом, который объединяет деятельность учебно-исследовательских

---

<sup>43</sup> Тихонов А.Н. и др. Управление современным образованием. М., 1998. С. 35.

<sup>44</sup> Федоров И.Б., Еркович С.Б., Коршунов С.В. Высшее профессиональное образование: Мировые тенденции: (Социальный и философский аспекты). М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.

объединений, служб общего назначения (библиотек, служб информации и ориентации, служб непрерывного обучения и т.д.), а также ведает институтами и школами, передаваемыми, при необходимости, университету.

Реформы 80-х и 90-х гг. имели целью адаптировать университеты к изменившимся потребностям экономики и общества, учредили подразделение по обобщению профессионального опыта и ввели практику индивидуального руководства преподавателя работой каждого студента.

Практика децентрализации стала важным рычагом регионального развития. Для небольших университетов обычно характерны многообразие дисциплин и многочисленность студентов первого года обучения. Что касается крупных провинциальных городов, то в каждом из них обычно имеется несколько университетов, зачастую весьма специализированных, с большим числом студентов второго и третьего циклов обучения.

Стремление придать французским университетам международное, и, прежде всего, европейское звучание, ведет к расширению их административной автономии. Являясь активной участницей Болонского процесса, Франция создает общую структуру высшего образования, соответствующую европейским уровням. В связи с введением новой европейской системы в 2002 году во французских университетах была введена новая ученая степень – магистр. На этапе введения в действие новой структуры степень магистра автоматически присваивается тем, кто уже имел диплом о проведении углубленных исследований (DEA) или диплом о проведении высших специализированных исследований (DESS). Эта степень может быть также присвоена обладателям других дипломов такого же уровня, определенных списком министерства народного образования<sup>45</sup>.

**Образование в Японии.** Наиболее впечатляющую перестройку высшей школы на американский лад осуществила Япония. В результате западного влияния в стране были проведены после II Мировой войны существенные реформы, в основу которых легла американская система образования, что противоречило традиционной японской практике обучения. Однако в Японии удалось согласовать две системы образования – американскую и японскую. Последняя стала развиваться в соответствии с западными целями и традиционной системой обучения<sup>46</sup>.

В настоящее время система образования Японии является крайне централизованной. Управление этой системой осуществляет Министерство образования, науки и культуры, юрисдикция которого распространяется на сферы образования, науки, культуры и религии. Область управления образованием включает учреждения дошкольного образования, начальные и средние школы, высшие учебные заведения и учебные заведения, входящие в

---

<sup>45</sup> Андреев В.И. Педагогика высшей школы. Инновационно-прогностический курс: учеб. пособие. Казань: Центр инновационных технологий, 2005. С. 121-122.

<sup>46</sup> Тихонов А.Н. и др. Управление современным образованием. М., 1998. С. 54.

систему высшего образования, но по уровню подготовки не являющиеся высшими, учреждения неформального образования (клубы, библиотеки и др.).<sup>47</sup>

В административном отношении Япония разделена на 47 префектур, которые подразделяются на 3262 муниципалитета. В каждой префектуре и в каждом муниципалитете имеется совет по образованию, состоящий из 3-5 членов, назначаемых губернаторами префектур или руководителями муниципалитетов с согласия их законодательных органов (ассамблей). Советы по образованию функционируют как независимые исполнительные органы, осуществляющие руководство в области образования, науки и культуры в своих регионах. Эта система управления была создана в 1948 г. В отличие от монбушо советы по вопросам образования префектур и муниципалитетов не имеют юрисдикции над университетами, частными учебными заведениями и религиозными организациями, которые находятся в ведении губернаторов префектур. Это означает, что на уровне префектур и муниципалитетов за управление образованием несут ответственность два органа: совет по вопросам образования и орган управления префектурой и муниципалитетом<sup>48</sup>.

Благодаря развитой системе высшего образования Япония располагает значительным научным потенциалом. Она занимает второе место в мире по расходам на развитие науки и по уровню насыщенности отраслей экономики специалистами с высшим образованием<sup>49</sup>.

**Образование в Нидерландах.** В соответствии с действующим законодательством в области образования все голландские вузы (как университеты, так и высшие профессиональные школы) являются автономными учебными заведениями, причем их автономия распространяется прежде всего на вопросы организации обучения и научных исследований, а также внутреннего управления. Традиционно в Нидерландах существуют как государственные, так и частные высшие учебные заведения, что в полной мере отвечает принципу свободы образования, провозглашенному и закрепленному конституцией страны.<sup>50</sup>

К компетенции центрального правительства Нидерландов относится целый ряд важных функций по управлению системой высшего образования. Важнейшими среди них являются законодательная функция, а также финансовое обеспечение высших учебных заведений. Парламент страны непосредственно рассматривает и утверждает все законопроекты в области высшего образования, разрабатываемые и представляемые ему министерством образования и науки, а также принимает решения о внесении тех

---

<sup>47</sup> Галаган А. Сравнительная характеристика систем управления высшим образованием в России и некоторых зарубежных странах // Социально-гуманитарные науки. 1999. №6. С. 203–225. С.220.

<sup>48</sup> Там же. С. 203–225. С.220.

<sup>49</sup> Тихонов А.Н. и др. Управление современным образованием. М., 1998. С. 59.

<sup>50</sup> Зубарев В.И., Голубев А.Е., Станис В.Ф. Системы высшего образования стран Запада: справочник. В 2-х ч. / отв. ред. В.И.Зубарев. М.: Изд-во УДН, 1991. С.6.

или иных изменений или поправок в действующее законодательство. Точно так же парламент утверждает бюджет высшей школы на очередной финансовый год, разрабатываемый совместно с министерством образования при участии высших учебных заведений, и в последующем осуществляет контроль за использованием ассигнуемых средств. К ведению центральной администрации относятся и такие вопросы, как установление нормативов численности студентов в различных вузах, прежде всего в университетах, определение набора изучаемых специальностей и, в случае необходимости, ограничение приема на отдельные специальности, главным образом медицинские и юридические.

Таким образом, правительство Нидерландов располагает достаточно мощными рычагами влияния для регулирования и координации деятельности высшей школы на государственном уровне и совместно с министерством образования и науки активно участвует в разработке и осуществлении национальной политики в области высшего образования.<sup>51</sup>

Основными структурными единицами голландских университетов являются факультеты и отделения. Отделение, как базовая университетская структура, создается обычно в рамках какой-либо одной дисциплины или даже одного предмета, являющегося частью данной дисциплины. В свою очередь факультет, объединяющий в своей структуре какую-либо одну или несколько родственных дисциплин, может включать различное число отделений.

Управление отделением осуществляет его исполнительный совет, который является коллегиальным административным органом и автоматически включает в себя всех преподавателей и сотрудников отделения, а также выборных представителей от студентов.

Функции управления на факультете возлагаются на его так называемый генеральный совет, именуемый также советом факультета. В состав факультетского совета входят представители профессорско-преподавательского и научно-исследовательского персонала, административно-технических служб, а также студенчества, которые избираются на общем собрании факультета.

Наконец, органами управления на уровне вуза являются университетский совет и исполнительный совет. Все категории работников вуза, а также студенты в равной мере представлены в университетском совете, во главе которого обычно стоит ректор университета. Все члены совета – одна треть от профессорско-преподавательского состава, одна треть от административно-технического персонала и одна треть от студенчества – избираются и него путем тайного голосования на общих собраниях соответствующей категории работников и студентов. В зависимости от

---

<sup>51</sup> Зубарев В.И., Голубев А.Е., Станис В.Ф. Системы высшего образования стран Запада: справочник. В 2-х ч. / отв. ред. В.И.Зубарев. М.: Изд-во УДН, 1991. С.6-7.

размеров вуза университетский совет может включать от 20 до 40 членов. До настоящего времени в состав университетских советов входило также небольшое число представителей внешних организаций, однако со вступлением в силу нового закона об университетском образовании их место в ближайшем будущем должны занять председатели факультетских советов, которые будут участвовать в работе университетского совета лишь с правом совещательного голоса. Среди различных организационно-административных функций университетского совета одной из основных его задач является разработка и принятие решений по вопросам бюджета университета. Совет отвечает также за все вопросы жизнедеятельности университета, которые не относятся к непосредственному ведению исполнительного совета, в частности, выработка и проведение политики в области планирования и использования профессорско-преподавательских кадров и других категорий вузовских работников, эффективное использование выделенных университету средств и т.д.

Основные принципы распределения прав и обязанностей между различными органами вузовского самоуправления – на уровне университета, факультета и отделения – достаточно точно определены в соответствующих статьях действующего законодательства о высшей школе, а также в университетском уставе. Общий принцип заключается в том, что органы университетского самоуправления на различных административных уровнях наделяются соответствующими полномочиями с целью эффективного выполнения наиболее свойственных им функций. Благодаря такому подходу и усиливающимся тенденциям к демократизации управления в высшей школе, а также по мере дальнейшего проведения этого принципа и жизнь все большая инициатива и влияние на решение различных вопросов учебной и научно-исследовательской работы в университете будет исходить снизу вверх, ограничивая тем самым для высших эшелонов университетской администрации возможности для вмешательства в сферу чисто академических проблем. В этой связи нужно отметить, что в соответствии со сложившейся в Нидерландах практикой, подкрепленной к тому же в законодательном порядке, вышестоящие административные инстанции не имеют права вмешиваться в решения, принимаемые нижестоящими инстанциями.

На отделения наряду с непосредственными учебными задачами дополнительно возлагаются весьма важные функции. Именно на уровне отделений определяются характер и содержание научно-исследовательской программы университета, хотя в дальнейшем эта программа должна утверждаться на вышестоящих уровнях: сначала на факультетском, а затем и на университетском. В свою очередь прерогативой факультета является определение общих рамок и условий реализации той или иной учебной программы. Тем не менее отделения также имеют здесь большую свободу

действий в разработке многих частных вопросов организации учебного процесса, обеспечивая тем самым основу для принятия решений. Что касается экзаменационных требований, то они обычно точно формулируются в университетском уставе.

Еще одной из прерогатив факультета является перераспределение выделенных ему средств между отделениями. Хотя отделения и имеют право расходовать предоставленные им суммы по своему усмотрению, факультеты обязаны следить за тем, чтобы ассигнованные средства использовались наиболее рациональным и эффективным образом. Кроме того, существующие на каждом из факультетов комитеты по вопросам учебной и научно-исследовательской работы несут на себе многочисленные обязанности по обеспечению надлежащего качества обучения и научных исследований, а также их координации.

Примерно с середины 80-х годов в организационной структуре большинства университетов начали осуществляться некоторые преобразования, связанные, в частности, с созданием научно-исследовательских институтов при факультетах, в которых должна быть в дальнейшем сосредоточена основная часть научных исследований, проводимых до сих пор по отделениям.<sup>52</sup>

**Образование в Новой Зеландии.** Управление всей системой образования в Новой Зеландии осуществляется министерством образования, которое санкционирует программы финансирования, разрабатывает учебные программы, общую политику в области образования, реализует контрольные функции и т. д. Непосредственно координацией деятельности университетов и разработкой программ их финансирования занимается Финансовая комиссия университетов, которая работает в тесном контакте с правительством и министерством образования.

Кроме министерства образования и специальных государственных инстанций учебные заведения контролируются различными национальными организациями и добровольными ассоциациями, заинтересованными в соответствии содержания обучения по отдельным специальностям реальным потребностям профессиональной сферы.

В структуру университетов входят факультеты, включающие несколько департаментов, а также исследовательские институты и центры. Традиционно университеты Новой Зеландии имеют, не только академические направления подготовки, но и профессиональные, представленные сельскохозяйственными, медицинскими, инженерными и другими факультетами.

Управляющим органом университета является совет университета, в который входят представители от правительства, местных властей, местных органов управления средним образованием, профессорского

---

<sup>52</sup> Зубарев В.И., Голубев А.Е., Станис В.Ф. Системы высшего образования стран Запада: справочник. В 2-х ч. / отв. ред. В.И.Зубарев. М.: Изд-во УДН, 1991. С.8-10.

состава и студентов, в том числе и бывших выпускников, а также вице-канцлер. Все академические вопросы решаются сенатом профессоров, административные – советом университета, который координирует свои решения с Финансовой комиссией университетов. Возглавляет университет вице-канцлер, в ведении которого находится как административное, так и академическое управление вузом<sup>53</sup>.

**Образование в Норвегии.** Центральные органы управления Норвегии достаточно тесно связаны с системой управления в самих вузах, где высшим органом является сенат. Он состоит из ректора, проректора, деканов факультетов, представителей педагогического состава, служащих и студентов. При сенате действует рабочий комитет, в функции которого входит более детальное рассмотрение каких-либо спорных вопросов. В целом же сенат занимается распределением бюджета, координацией учебных курсов и долгосрочным планированием.

В состав университетов входят факультеты, возглавляемые деканом. Последнему подчиняется совет факультета, избирающийся из преподавательского состава, декана и его заместителя. В рамках факультета по основным учебным дисциплинам создаются отделения, которые выполняют роль исследовательских центров при выполнении необходимых работ по специальности. Деятельностью отделения руководит совет отделения, избирающий из своих сотрудников директора отделения.

Вопросами административно-хозяйственного порядка на общеуниверситетском уровне ведает секретариат университета, возглавляемый директором университета. Свою деятельность секретариат осуществляет только в соответствии с решениями выборных коллективных органов.

Такова общая структура управления в вузах, имеющая, конечно, свои особенности в каждом университете. Так, например, в университете Тронхейма каждое подразделение (колледжи технологии и педагогики, библиотека, музей Королевского общества наук) имеют отдельные управленческие подразделения, руководители которых входят в сенат. Кроме того, в вузах такого типа (когда в состав входят автономные учебные и научные единицы) существует специальный управляющий комитет. Этот координирующий орган несет ответственность за организацию совместной деятельности подразделений в целях достижения наилучших результатов в обучении и проведении исследовательских работ.

Наряду с традиционной для многих западноевропейских стран структурой управления в Норвегии с начала 80-х годов предпринимаются попытки принципиальных нововведений в этой сфере. В частности, в университете Тромсё различные учебные курсы были поделены на группы по изучаемым предметам, руководители которых составляют высший орган управления –

---

<sup>53</sup> Зубарев В.И., Голубев А.Е., Станис В.Ф. Системы высшего образования стран Запада: справочник. В 2-х ч. / отв. ред. В.И.Зубарев. М.: Изд-во УДН, 1991. С.18.

ассамблею университета. В ассамблею входит и ряд почетных членов из ведущих зарубежных вузов.

Изменения вносятся и в центральную систему управления. Так, на практикуемых уже долгие годы встречах ректоров университетов было выдвинуто предложение создать национальные ассоциации по изучаемым предметам. В настоящее время все связанные с этой проблемой вопросы входят в компетенцию Совета норвежских университетов и колледжей при министерстве культуры и науки. Однако до сих пор совет занимался решением только общих проблем, таких как подготовка учителей или инженеров, не входя в частности.

Особое место в системе государственного управления занимают региональные комитеты управления колледжами, последние представляют собой послесредние учебные заведения вузовского типа со сроками обучения 2–3 года. Таковыми являются инженерные, педагогические колледжи и колледжи общественных паук, а также Северонорвежская музыкальная консерватория, Норвежский колледж журналистики, Государственный колледж Фармацевтики. Все 17 региональных комитетов управления подотчетны министерству образования и церкви и несут ответственность не только за планирование деятельности колледжей, но и за поддержание равного уровня обучения<sup>54</sup>.

**Образование в Австралии.** Главная роль в управлении высшим образованием в Австралии принадлежит правительствам штатов. Все университеты страны, кроме Национального университета Австралии, учреждены парламентами своих штатов. Национальный университет Австралии основан с санкции федерального парламента.

Каждый штат имеет свое министерство образования во главе с министром, на которого возложена главная ответственность за состояние и развитие образования на всех уровнях в пределах данной административной единицы. На федеральном уровне после ряда реорганизаций управление высшим образованием осуществляет министерство трудоустройства, образования и подготовки кадров, учрежденное в 1987 г., Совет по высшему образованию, Австралийский комитет вице-канцлеров и др. В сферу компетенции этих учреждений и организаций входит решение главным образом проблем финансирования вузов, а также разработка политики в области высшего образования в общенациональном масштабе.

Расширение частного сектора является составной частью программы реформ в области организации и структуры высшего образования. Федеральное правительство проявляет большую заинтересованность в привлечении частного капитала в сферу образования.

---

<sup>54</sup> Зубарев В.И., Голубев А.Е., Станис В.Ф. Системы высшего образования стран Запада: справочник. В 2-х ч. / отв. ред. В.И.Зубарев. М.: Изд-во УДН, 1991. С.23-24.

В отличие от университетов колледжи повышенного обучения имеют весьма аморфную структуру, разнообразие которой выражается в том, что одни из них представляют собой маломощные и однопрофильные специализированные учебные заведения другие фактически переросли в университеты как с точки зрения численности обучающихся, так и разнообразия учебных программ университетского уровня.

С целью унификации системы высшего образования в 1989 г. началась реорганизация университетов и колледжей повышенного обучения, в результате которой происходит упразднение маломощных колледжей этого типа и включение наиболее крупных из них в состав вновь организуемых и старых университетов. Несмотря на то, что колледжи повышенного обучения ликвидированы формально, в действительности многие из них еще продолжают функционировать, поскольку процесс реформы организационной структуры системы высшего образования начался.

В университетах главным управляющим органом является сенат или совет университета, возглавляемый канцлером, как правило, одним из видных общественных деятелей штата. В состав сената входят выборные представители от преподавателей, студентов, а также выпускники данного университета, члены правительства штата, видные бизнесмены и предприниматели. Реальным руководителем университета является вице-канцлер, который в старейших университетах избирается пожизненно. Всей академической деятельностью управляет академический совет университета<sup>55</sup>.

**Образование в Бельгии.** Особенности становления системы высшего образования Бельгии обусловили ее своеобразие и даже уникальность, в частности в том, что касается разделения административной ответственности за высшее образование между двумя министерствами образования и культуры, компетенция которых распространяется на области страны, говорящие на французском и фламандском языках. Это разделение явилось плодом расширения и реорганизации, происходивших с середины 60-х до 70-х годов, и основывается на ряде соглашений, отвечающих критериям и лингвистическим, и политическим.

Как на центральном, так и на федеральном уровнях имеются органы управления, осуществляющие законодательные и исполнительные функции в том, что касается университетского образования. Центральными органами являются парламент и правительство страны. На федеральном уровне ответственность принимают на себя две языковые общины через представительные органы – Совет фламандской общины и Совет французской общины и подчиненные им исполнительные комитеты фламандской и французской общин.

---

<sup>55</sup> Зубарев В.И., Голубев А.Е., Станис В.Ф. Системы высшего образования стран Запада: справочник. В 2-х ч. / отв. ред. В.И.Зубарев. М.: Изд-во УДН, 1991. С.13-14.

В правительстве несколько министров обладают исполнительной властью в области университетского образования, прежде всего два министра образования, представляющие две языковые общины, и государственный секретарь по научной политике. Кроме того, исполнительные органы имеют своего представителя, ответственного за университетское образование в рамках общей инспекции над образованием.

В высших учебных заведениях, как и во многих других сферах общественной жизни Бельгии, границу между полномочиями исполнительной и законодательной властей, между центральным и федеральным правительствами провести довольно сложно, тем более что федерализм как государственный принцип был введен только лишь в 70-х годах.

Установление федерализма отразилось на междууниверситетских контактах. Так, в 1976 г. каждая из двух языковых общин создала органы, призванные содействовать взаимопониманию и сотрудничеству: Фламандский университетский совет и Университетский совет французской общины. Эти два органа с консультативными функциями включают в себя одного или двух представителей, в том числе ректора, от каждого учебного заведения, имеющего университетский статус. Текущее административное управление и исполнение решений лежит на попечении секретариата, подчиняющегося генеральному директору соответствующего совета.

Официальные процедуры управления вузами на государственном и федеральном уровнях и механизмы их внутреннего управления определены Законом 1970 г., наиболее полно охватывающим эти вопросы в применении к государственным университетам и университетским институтам. Однако в университетском секторе существуют также частные учебные заведения, пользующиеся государственными дотациями; они располагают более широкой автономией и имеют значительное разнообразие в вопросах внутреннего управления. Еще большей автономией обладают частные вузы неуниверситетского типа.

В государственных высших учебных заведениях Бельгии схема управления и принятия решений имеет разветвленную структуру, сочетающую принципы единоначалия и коллегиальности. Основными звеньями системы управления являются ректор, вице-ректор, ученый совет, совет управления и администрации, представитель правительства и инспектор финансов. Ректор является официальным представителем вуза и председательствует в обоих советах, являясь их президентом. Вице-ректор может его заменять и выступать в качестве вице-президента совета управления и администрации.

В государственных университетах на должность ректора выдвигаются кандидатуры среди титулованных профессоров, Ученый совет университета представляет список из трех кандидатов королю, от имени которого

производится окончательное назначение. Ректорский мандат длится 4 года. Аналогичная процедура применяется также при назначении вице-ректора.

Ученый совет открыт для всего преподавательского персонала, в нем заседают профессора и преподаватели, ответственные за чтение лекций, в его компетенцию входят академические вопросы.

Совет управления и администрации состоит из 30 человек: ректора, вице-ректора, 10 представителей профессорского состава, 4 членов научного персонала (ассистентов и исследователей), 4 делегатов от студентов и 10 представителей внешних общественных организаций и деловых кругов.

Совет играет определяющую роль в процессе принятия решений по административным и научным проблемам, поскольку он отвечает за бюджет и финансирование вуза, за организацию научных исследований, а также отбирает кандидатов на руководящие посты и рекомендует профессоров при их аттестации в должности (официальное утверждение производится министерством образования). Совет выбирает из своего состава исполнительный подкомитет, который занимается вопросами текущего управления.

Входящие в состав Совета представитель правительства и инспектор финансов являются функционерами центральной администрации, назначаемыми правительством, чтобы осуществлять от его имени инспекцию и общий контроль. Их роль в управлении университетами, особенно при решении финансовых вопросов, весьма значительна. Отдельные вузовские подразделения Бельгии – факультеты, если речь идет об университетах, управляются деканами, которые избираются из числа ведущих профессоров общим собранием профессорско-преподавательского состава на 4-летний срок по рекомендации совета управления и администрации вуза. Декан является председателем совета факультета, в который входят руководители департаментов и кафедр и делегированные представители от различных категорий преподавателей и студентов. Наиболее важные вопросы деятельности факультетов, например подведение академических итогов семестра или учебного года, решаются на общих собраниях профессорско-преподавательского состава факультета, которые проводятся по инициативе и под председательством декана<sup>56</sup>.

**Образование в Канаде.** Анализ систем высшего образования в странах ОЭСР предполагает различие двух моделей: «континентальной» (Франция, Германия, Нидерланды) и «атлантической» (Великобритания, Ирландия и США). Канадской системе высшего образования свойственны черты «атлантической» модели. По ценностям, стратегиям и доминирующим ориентациям она в сильной степени напоминает британскую систему высшего образования. Исторически сложилось, что традиции британских

---

<sup>56</sup> Зубарев В.И., Голубев А.Е., Станис В.Ф. Системы высшего образования стран Запада: справочник. В 2-х ч. / отв. ред. В.И.Зубарев. М.: Изд-во УДН, 1991. С.37-38.

университетов были во многом переняты ведущими канадскими вузами. Тем не менее, развитие системы высшего образования Канады происходило в особом географическом и политическом контексте. Это обусловило отличия канадской системы высшего образования от близких ей систем «атлантической» модели<sup>57</sup>.

Всего в Канаде около 400 вузов. Вузы подразделяются на университеты, колледжи, имеющие статус университета, колледжи высшего образования и профессиональные колледжи, предоставляющие услуги высшего образования. Можно выделить две группы высших учебных заведений: вузы, по окончании которых выпускникам выдаются дипломы и сертификаты о профессиональном высшем образовании, и вузы, по окончании которых выпускникам присваивается академическая степень (магистра или бакалавра).

Отличительная черта канадской системы управления высшим образованием – отсутствие единого федерального органа, регулирующего деятельность высших учебных заведений, и, соответственно, интегрированной системы высшего образования. В 1867 году с приобретением статуса независимости и установления федеративного государственного устройства провинции и территории, входящие в состав федеративного государства Канады, получили неограниченные права в управлении институтами высшего образования. Юридически оформив право провинций и территорий на осуществление и регулирование образовательной деятельности, правительство Канады закрепило за вузами статус автономных учреждений. В результате, десять провинций и три территории Канады формируют тринадцать относительно независимых образовательных систем, которым соответствует такое же количество региональных министерств образования, отвечающих за все уровни национального образования в масштабе провинции или территории.

**Образование в Италии.** Современная система высшего образования Италии сложилась на фоне, с одной стороны, широкомасштабных государственных реформ, связанных с реструктуризацией политического устройства и изменением приоритетов экономического развития и, с другой стороны, реформ, обусловленных Болонским процессом и стремлением к включению Италии в общеевропейское образовательное пространство. Таким образом, внутренние факторы становления итальянской образовательной системы и внешние стимулы ее развития оказались взаимодополняющими. Италия успешно участвует в формировании общеевропейского пространства высшего образования, эффективно реализует стратегию интернационализации и в то же время сохраняет специфику национального образования<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Борисенкова Л.В., Перфильева О.В. Системы высшего образования стран Группы Восьми: Канада // Вестник международных организаций. 2006. № 1. С. 13-20.

<sup>58</sup> Борисенкова А.В., Вахштайн В.С., Железов Б.В., Горбунова Е.М., Мешкова Т.А. Актуальные вопросы развития образования в странах ОЭСР. М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2005. 120 с.

Сегодня система высшего образования Италии состоит из университетского сектора, неуниверситетского сектора и сектора профессионального образования. Всего в Италии 52 государственных университета, 3 технических университета, 3 университетских института и 2 университета для иностранцев.

Сегодня итальянские высшие учебные заведения – автономные административные учреждения, обладающие правом распределения финансов, самостоятельно разрабатывающие образовательные программы, ведущие научно-исследовательскую деятельность. Основопологающие принципы деятельности институтов высшего образования Италии отражены в Конституции 1947 г., а также в Акте № 168 от 1989 г. Конституция 1947 г. провозгласила право институтов высшего образования на автономию и самостоятельную организацию учебной деятельности в соответствии с целями и задачами существующего законодательства. Акт № 168 от 1989 г. закрепил права институтов высшего образования на осуществление образовательной деятельности, ведение научно-исследовательских разработок, а также право на перераспределение бюджета. В соответствии с принятым законодательством, институтам высшего образования (в частности, университетам) было предоставлено право учреждения органов управления вузов.

Главой университета является Ректор, руководящий академическим Сенатом (*Senato accademico*) и Советом правления (*Consiglio di Amministrazione*).

В состав Сената входят представители академического сообщества, занимающие позиции в соответствии с их статусом. Задача Сената заключается в контроле процесса обучения и научно-исследовательской деятельности. Совет правления несет ответственность за администрирование и распределение бюджета университета. Он представлен Ректором, Директором, представителями академического сообщества и бизнес-структур.

После провозглашения автономии университетов единственным представителем центральной власти в университете является Главный секретарь, назначаемый Министерством образования, университетов и науки. Его задача состоит в экспертной оценке качества образовательных программ университета и их соответствия общим государственным стандартам.

## 2. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

### 2.1. Виды, цели и задачи деятельности высших учебных заведений

Высшее учебное заведение создается, реорганизуется и ликвидируется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Высшие учебные заведения подразделяются на следующие виды:

а) университет – высшее учебное заведение, которое:

– реализует образовательные программы высшего и послевузовского профессионального образования по многим направлениям подготовки (специальностям);

– осуществляет подготовку, переподготовку и (или) повышение квалификации работников высшей квалификации, научных и научно-педагогических работников;

– выполняет фундаментальные и прикладные научные исследования по широкому спектру наук;

– является ведущим научным и методическим центром в области своей деятельности;

б) академия – высшее учебное заведение, которое:

– реализует образовательные программы высшего и послевузовского профессионального образования;

– осуществляет подготовку, переподготовку и (или) повышение квалификации работников высшей квалификации для определенной области научной и научно-педагогической деятельности;

– выполняет фундаментальные и прикладные научные исследования преимущественно в одной области науки или культуры;

– является ведущим научным и методическим центром в области своей деятельности;

в) институт – высшее учебное заведение, которое:

– реализует образовательные программы высшего профессионального образования, а также, как правило, образовательные программы послевузовского профессионального образования;

– осуществляет подготовку, переподготовку и (или) повышение квалификации работников для определенной области профессиональной деятельности;

– ведет фундаментальные и (или) прикладные научные исследования.

Согласно статистическим данным на начало 2011/2012 учебного года в Российской Федерации среди государственных вузов было 334 университета, 169 академий, 123 института. Количество негосударственных вузов составляет 446.

Глобальной предпосылкой успешной разработки стратегии управления является правильное определение целей. Лишь зная цели, можно искать пути и средства их реализации. Установление целей переводит стратегическое видение в конкретные задачи, связанные с деятельностью организации. Выработка конкретных целей для каждого направления деятельности вуза, безусловно, будет способствовать его успешной деятельности в условиях конкуренции.

Существуют два уровня целей вузов – общие и частные.

Общие цели в той или иной степени важны для всех российских вузов и востребованы при формировании стратегии.

Общие цели государственных вузов могут быть следующими<sup>59</sup>:

- обеспечение экономической безопасности вузов в рыночных условиях хозяйствования;
- сохранение и развитие научного потенциала вузов, унаследованного от советской системы;
- трансформация содержания образования и структуры подготовки специалистов в соответствии с потребностями рынка труда;
- обеспечение высокого качества образования на основе реализации в вузах концепции тотального управления качеством;
- создание экономических механизмов взаимовыгодной интеграции сферы высшего профессионального образования с потенциальными потребителями научно-технических знаний и работодателями.

Согласно Типовому положению об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении), утвержденному Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2008 г. № 71, основными задачами высшего учебного заведения являются:

а) удовлетворение потребности личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения высшего и (или) послевузовского профессионального образования;

б) удовлетворение потребности общества и государства в квалифицированных специалистах с высшим профессиональным образованием и научно-педагогических кадрах высшей квалификации;

в) развитие наук и искусств посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических работников и обучающихся, использование полученных результатов в образовательном процессе;

г) подготовка, переподготовка и повышение квалификации специалистов и руководящих работников;

---

<sup>59</sup> Белый Е.М., Романова И.Б. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №3.

д) сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества;

е) распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня.

Частные цели формируются по каждому направлению деятельности вуза.

Чтобы сформулированные частные цели имели управленческую ценность, они должны быть совершенно конкретно сформулированы, желательно с использованием количественных показателей.

Очевидно, что частные цели чрезвычайно специфичны и не могут быть автоматически перенесены из одного вуза в другой.

В области развития вуза цели могут быть следующими:

- создание университетского комплекса путем интеграции на базе университета средних профессиональных учебных заведений, научно-исследовательских организаций, гимназий, лицеев, школ;

- существенный рост объемов внебюджетного финансирования и увеличение за счет этого затрат на обучение одного студента в 4 раза;

- завершение капитального строительства и доведение наличия учебных площадей до средневузовских показателей.

Основными целями научной и научно-технической деятельности вуза могут быть:

- развитие наук, научных школ, обеспечение вклада ученых вуза в процессы экономического и социального развития региона, Российской Федерации;

- развитие науки посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических работников и обучающихся вуза, подготовка научно-педагогических работников высшей квалификации;

- эффективное использование научного потенциала вуза для выполнения фундаментальных и прикладных научных исследований и проведения экспериментальных разработок в соответствии с утвержденными ученым советом научными направлениями;

- повышение качества подготовки специалистов путем эффективного использования результатов научных исследований в учебном процессе, широкого привлечения обучающихся к их выполнению;

- развитие материально-технической базы вуза путем внедрения в учебный процесс новых техники и технологий;

- открытие новых и реорганизация в докторские действующих региональных диссертационных советов; лицензирование новых перспективных специальностей аспирантуры и открытие новых направлений докторантуры;

– поддержка разработок в сфере высоких технологий и технологий двойного применения, организация и поддержка бизнес-инкубатора на основе научно-технических предложений студентов и аспирантов.

В области образования и воспитания могут быть установлены следующие цели:

– создание совместных образовательных структур с ведущими зарубежными образовательными учреждениями;

– открытие представительств и филиалов университета в других регионах России и странах СНГ;

– совершенствование системы трудоустройства, профессиональной и социальной адаптации выпускников;

– формирование и реализация программ поддержки студенческой молодежи под эгидой органов студенческого самоуправления и Ассоциации выпускников университета

– формирование творческой личности, обладающей общей и профессиональной культурой, мобильной, способной к инновационной деятельности;

– повышение качества подготовки специалистов с учетом наиболее актуальных потребностей региона, создание условий для более быстрого их профессионального и творческого роста;

– снижение остроты проблемы трудоустройства выпускников, сокращение сроков их адаптации к конкретным производственным условиям;

– расширение сферы распространения предоставляемых вузом образовательных услуг;

– улучшение материально-технической базы вуза, методического обеспечения воспитательно-образовательного процесса.

Целями вуза в международной деятельности могут быть:

- расширение партнерских связей совместных образовательных структур университета;

- интеграция образовательных, научных и культурных проектов университета в международные программы посредством ежегодных летних школ для университетов-партнеров.

В сфере информатизации можно определить такие цели:

- создание системы электронных обучающих ресурсов как базы развития системы открытого образования;

- развитие инфраструктуры точек индивидуального доступа преподавателей и сотрудников университета к сети Интернет;

- создание информационно-аналитической интегрированной системы управления университетом.

Целями в области социальной политики могут являться:

- реализация программы жилищного строительства с использованием новых форм привлечения финансовых средств, в частности ипотечного кредитования;
- создание спортивно-оздоровительной базы для сотрудников и студентов университета;
- формирование системы дополнительного материального вознаграждения ветеранов труда и пенсионеров, в том числе на основе договоров с негосударственными пенсионными фондами.

## 2.2. Моделирование системы управления высшим учебным заведением

Современное российское высшее учебное заведение сопоставимо с крупным производственным предприятием. Являясь сложной учебной, научной, социальной и хозяйственной структурой, вузы используют достаточно сложные системы управления. В настоящее время качественное управление вузом не может осуществляться, если в системе управления отсутствуют обратные связи как внутри вуза, так и с внешней средой.

Особенностями высшего учебного заведения как большой и сложной организационной системы являются:

1. Множественность целей деятельности вуза и сложность системы взаимосвязанных процессов. В состав вуза входят самые разнообразные образовательные, научные, конструкторские, производственные, социальные, хозяйственные и иные структурные подразделения, связанные с внешними организациями и предприятиями.

2. Многоконтурность системы и множество каналов управления: тесная взаимосвязь управляемых процессов. Так, например, учебный процесс органически связан с научно-исследовательской работой. Международная, инновационная деятельность, информатизация – охватывают все сферы деятельности вуза. Управление в вузе какой-то конкретной сферой деятельности необходимо рассматривать как многосвязное управление, требующее исключительно тесной координации управленческих решений между различными направлениями деятельности. Это принципиальное отличие управление вузом в современных условиях, когда в управляемом процессе сливаются интересы разных должностных лиц и социальных групп.

3. Большая часть управляемых процессов начинается в вузе, а заканчивается далеко за его пределами. Управление вузом – это управление распределенной системой с отсутствием четких границ; это управление с глобальной обратной связью, как правило, через внешнюю среду, в которой проявляются результаты деятельности вуза, формируется его имидж, складывается его авторитет как образовательного, научного и культурного центра.

4. Высокая инерционность вуза, как системы. Результаты деятельности вуза, как правило, проявляются через достаточно большой интервал времени.

5. Широкое использование информационных технологий в деятельности вуза.

6. Иерархическая структура целей, подцелей и задач, которые должен решать вуз в процессе своей деятельности, всё это является основным в построении системы управления.

Мониторинг деятельности 140 ректоров подведомственных Рособразованию высших учебных заведений, выполненный в 2006-2008 гг. в рамках исполнения проекта «Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений (№ гос. рег. 012006036932) позволил выявить ряд особенностей, которые характеризуют систему управления вузами<sup>60</sup>.

Например, анализ приоритетов деятельности ректоров показал, что первое место по важности занимает у них управление учебной работой, второе – экономические вопросы, далее управление научной работой вуза (3 ранг), инновационная деятельность (4 ранг), информатизация (5 ранг), далее идет управление методической работой вуза (6 ранг), управление внешними связями, управление воспитательной работой, довузовская подготовка, общие вопросы (табл. 2.1).

Помимо выполнения основных должностных обязанностей ректора, 90,7 % опрошенных ректоров занимаются преподавательской деятельностью, 93,6 % – научной деятельностью, 65 % – методической работой.

Т а б л и ц а 2 . 1

Приоритеты деятельности ректоров при управлении вузами

Приоритеты личной деятельности при управлении вузами	Ранг	Удельный вес, (%)
Управление учебной работой	1	15,8
Управление экономической работой	2	15,2
Управление научной работой	3	12,5
Инновационная деятельность	4	11,8
Управление информатизацией	5	8,6
Управление методической работой	6	8,0
Внешние связи	7	7,9
Воспитательная работа	8	7,6
Общие вопросы	9	6,3
Управление довузовской подготовкой	10	6,3
	Итого	100

<sup>60</sup> Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений: науч.-техн. отчет. Пенза: ПГУАС, 2007.

Существенно возросшие возможности вариативности развития вузов, переход от административного управления к децентрализованным, гибким управленческим структурам предъявляют новые требования ко всей системе организации управления вузом. Модернизация системы управления вузом должна обеспечить адаптацию вуза к новым экономическим и социальным условиям, способствовать определению стратегических ориентиров его развития на перспективу.

Построение системы управления вузом в решающей степени зависит от принятой в вузе структуры, состава его функциональных звеньев и подсистем.

Для большинства вузов может быть принята схема, ориентированная на выделение следующих управляемых процессов: образовательная деятельность, включая управление качеством подготовки специалистов и воспитательным процессом; научно-исследовательская и инновационная деятельность; международная деятельность; финансово-экономическая деятельность; информатизация, административно-хозяйственная деятельность; развитие материально-технической и социальной базы; подбор, переподготовка и повышение квалификации кадров.

Такое выделение направлений деятельности вуза косвенно подтверждается результатами исследования состава проректорского корпуса высших учебных заведений (см. табл. 7.12).

Существенно возросшие возможности вариативности развития вузов, переход от административного управления к децентрализованным, гибким управленческим структурам предъявляют новые требования ко всей системе организации управления вузом. Модернизация системы управления вузом должна обеспечить адаптацию вуза к новым экономическим и социальным условиям, определение стратегических ориентиров развития на перспективу.

Построение системы управления вузом в решающей степени зависит от принятой в вузе структуры, состава его функциональных звеньев и подсистем.

Для большинства вузов может быть принята система управления, ориентированная на выделение следующих управляемых процессов<sup>61</sup>:

- образовательная деятельность, включая управление качеством подготовки специалистов и воспитательным процессом;
- научно-исследовательская и инновационная деятельность;
- международная деятельность;
- финансово-экономическая деятельность;
- административно-хозяйственная деятельность;
- развитие материально-технической и социальной базы;
- подбор, переподготовка и повышение квалификации кадров и др.

---

<sup>61</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А., Фомин Г.Б. Особенности и пути оптимизации системы управления высшим учебным заведением // Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. №4(52) С. 313-318.

Адаптируя систему управления региональным высшим учебным заведением к меняющимся социально-экономическим условиям современной России можно предложить модель системы управления, дополненную такими важными направлениями деятельности как управление стратегическим развитием, инновационной деятельностью и информатизацией (рис. 2.1).

Таким образом, наиболее характерными внешними факторами, оказывающими влияние на систему управления вузом, являются: конкуренция на рынке образовательных услуг; финансовая обеспеченность сферы образования; кадровая политика государства; приоритетные программы и проекты; внутренняя политика государства; демографическая ситуация и др.

Система управления вузом предполагает взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Субъектами управления (управляющей подсистемой) в данной системе являются:

- органы управления образованием: Правительство РФ; Министерство образования и науки РФ; Федеральные агентства и службы; Региональные органы управления образованием; Совет ректоров вузов региона;

- органы управления вузом, к которым относят: университетскую конференцию, ученый совет университета, ректорат, попечительский совет, органы студенческого самоуправления;

- управленческие кадры вуза: ректор, проректоры, заведующие научными и учебными подразделениями, деканы, заведующие кафедрами, зам. деканов, директора институтов, руководители служб.

В управляемой подсистеме – высшем учебном заведении – можно выделить ряд подсистем управления, каждая из которых включает в себя ряд функций, отражающих содержание подсистемы.

*Подсистема управления стратегическим развитием* высшего учебного заведения включает в себя следующие направления деятельности:

- стратегическое планирование и управление стратегией развития;
- разработка бизнес-планов проектов;
- организация структуры управления;
- управление маркетинговой деятельностью;
- управление практической подготовкой студентов;
- изучение рынка образовательных услуг и др.

*Подсистема управления учебной работой вуза охватывает:*

- управление учебным процессом;
- управление методической работой;
- управление подготовкой учебного процесса;
- организация профориентационной работы;
- управление качеством образовательного процесса;
- управление лицензированием и аккредитацией;
- управление довузовской подготовкой и др.

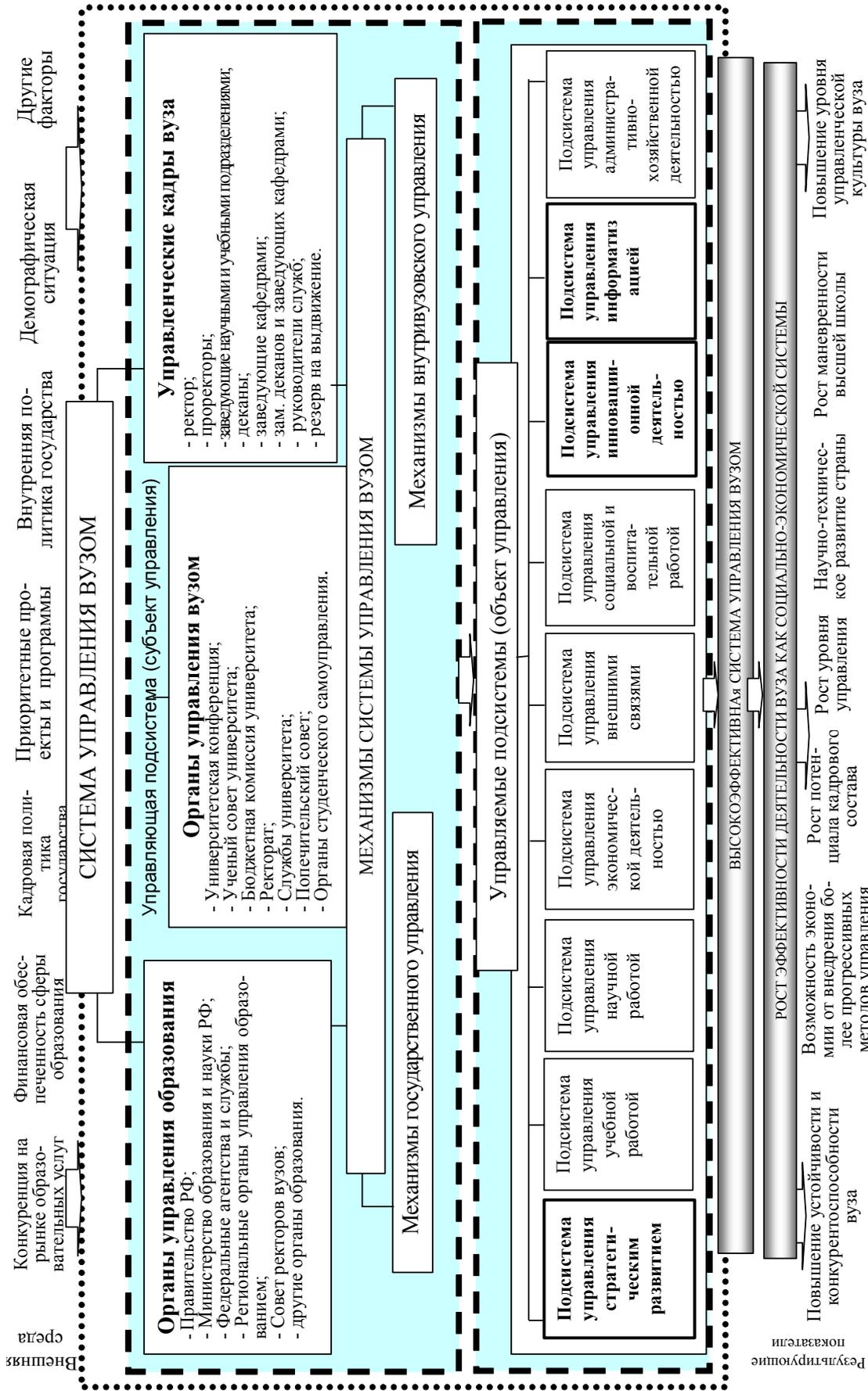


Рис. 2.1. Модель системы управления высшим учебным заведением

*Подсистема управления научной работой* вуза представляет собой:

- планирование и организацию выполнения научно-исследовательских работ;
- организацию научной деятельности преподавателей, аспирантов и студентов;
- организацию повышения квалификации научно-педагогических кадров;
- управление подготовкой к осуществлению научной деятельности и др.

*Подсистема управления экономической деятельностью* вуза включает:

- управление финансами и бухгалтерским учетом;
- управление коммерческой деятельностью;
- оценка эффективности деятельности;
- управление ценообразованием;
- управление трудом и заработной платой и др.

*Подсистема управления внешними связями* вуза охватывает:

- управление международными связями;
- организацию сотрудничества с другими вузами, организациями, предприятиями и др.

*Подсистема управления социальной и воспитательной работой* включает:

- управление кадровой работой;
- управление персоналом вуза: подбор, оценка, расстановка, адаптация, мотивация и др.;
- управление социальным развитием: социальные блага, гарантии, обеспечение;
- управление культурно-воспитательной и спортивно-массовой работой со студентами и др.

*Подсистема управления инновационной деятельностью* включает:

- обеспечение единства образовательного, научного и инновационного процессов и их направленности на подготовку нового поколения высококвалифицированных специалистов;
- создание условий для вовлечения ученых, преподавателей, студентов и аспирантов в инновационный процесс;
- продвижение на рынок разработанных в вузе новых технологий на базе коммерциализации научных знаний и изобретений;
- создание и поддержка инновационных инфраструктур в вузах и др.

*Подсистема управления информатизацией* предполагает:

- управление единым информационным пространством вуза;
- использование систем автоматизированного планирования и управления ресурсами;
- использование информационных технологий в учебном процессе и научной деятельности;
- использование Интернет-технологий в управлении вузом и др.

*И, наконец, подсистема управления административно-хозяйственной деятельностью включает:*

- управление материально-техническим снабжением;
- управление охраной труда и техникой безопасности;
- управление ремонтно-строительными работами;
- управление транспортом;
- управление обслуживающим хозяйством;
- управление издательской деятельностью и др.

Превращение высшего учебного заведения в устойчивую саморазвивающуюся систему является на сегодняшний день главной целью в сфере университетского управления. Достижение такой цели во многом зависит от эффективности механизмов управления, используемых руководителем вуза. Основу таких механизмов управления высшим учебным заведением как социально-экономической системой должны составлять целеполагание и определение приоритетов в их достижение (т.е. система управления должна быть ориентирована на главную цель, в качестве которой для высшего учебного заведения является удовлетворение потребностей населения в образовательных услугах), а также согласованность целей и выбор методов и способов взаимодействия субъектов управления (федеральных и региональных органов управления образованием и высшим учебным заведением).

### **2.3. Функционально-целевая модель системы управления высшим учебным заведением**

В своей деятельности любой руководитель, в том числе в системе высшего профессионального образования, выполняет ряд определенных функций для достижения поставленных целей.

Если говорить о производственной организации, то функционально-целевая модель системы управления организацией будет включать следующие подсистемы управления:

*а) целевые:*

- подсистема управления выполнением плана производства и поставок продукции;
- подсистема управления качеством продукции;
- подсистема управления ресурсами;
- подсистема управления развитием производства;
- подсистема управления развитием управления;
- подсистема управления социальным развитием;
- подсистема управления охраной окружающей среды;

*б) функциональные:*

- подсистема управления научно-технической деятельностью;

- подсистема управления производством;
- подсистема управления экономической деятельностью;
- подсистема управления внешнехозяйственной деятельностью;
- подсистема управления персоналом;
- подсистему линейного руководства;
- подсистемы обеспечения управления;
- подсистема правового обеспечения;
- подсистема информационного обеспечения;
- подсистема технического обеспечения;
- подсистема нормативного обеспечения;
- подсистема обеспечения регламентирующей документацией;
- подсистема хозяйственного обеспечения;
- подсистема делопроизводственного обеспечения.

Конкретный состав целевых подсистем во многом зависит от предназначения и целей организации. Целевые подсистемы, которые можно выделить в системе управления высшим учебным заведением, представлены в подразд. 2.2.

В функциональных подсистемах управления осуществляется специализированная управленческая деятельность, основанная на выполнении типичных управленческих функций:

#### 1. Анализ:

- сбор и анализ информации о клиентах (абитуриентах);
- сбор и анализ информации о конкурентах (вузах).

#### 2. Планирование:

- установка целей и стратегических задач;
- детализация бизнес-процесса;
- планирование ресурсов;
- прогнозирование показателей.

#### 3. Организация:

- формирование организационной структуры;
- распределение полномочий и установление зон ответственности;
- условия для создания самообучающейся организации;
- выполнение основного процесса;
- эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов.

#### 4. Мотивация:

- лидерство и корпоративная культура;
- условия для обучения и профессионального развития научно-педагогических кадров;
- уровень потребностей сотрудников;
- вовлечение сотрудников в процесс совершенствования;
- удовлетворение работников результатами своей деятельности.

## 5. Контроль и оценка:

- система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса;
- критерии оценки полученных результатов;
- измерение степени удовлетворенности потребителей;
- рациональное использование ресурсов;
- соответствие полученных результатов установленным целям.

## 6. Координация:

- соединение и координация всех функций управления;
- установление внутренних взаимосвязей вуза;
- система разрешения конфликтов;
- текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов;
- информационное обеспечение.

Деятельность линейного управленческого персонала вуза может опираться на систему управления в виде морфологической матрицы типа «функции-цели». По горизонтали этой матрицы располагаются целевые подсистемы, отвечающие за реализацию основных целей, а по вертикали – управленческие функции, исполнение которых обеспечивает достижение целей.

Общая функционально-целевая модель деятельности линейного управленческого персонала высших учебных заведений представлена в виде матрицы, построенной по принципу «пересечение» функций и целей (табл. 2.2).

В модели представлены две крупные целевые подсистемы «Управление развитием потенциала вуза» и «Управление функционированием вуза». При этом первая подсистема ориентирует вуз на уровень возвышающихся потребностей общества (отрасли, региона) и личности, а вторая на использование возможностей и создание условий для развития первой.

Блок развития потенциала вуза должен включать в себя как минимум, пять целевых подсистем. Целевая подсистема «Управление стратегическим развитием» является основной в этом блоке, так как ориентирует высшее учебное заведение на постановку и достижение перспективных (долгосрочных) целей развития.

Другой необходимой частью системы управления является целевая подсистема «Управление инновационной деятельностью», ответственная за развитие инновационного потенциала вуза, который характеризуется способностью линейного управленческого персонала продуцировать новшества и нововведения собственными силами или силами научно-педагогических кадров вуза, а также эффективность внедрения инноваций в практику своей деятельности.

Целевая подсистема «Управление информатизацией» представляет собой обеспечение организованного социально-экономического и научно-технического процесса создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав объектов управления в вузе (управленческие кадры, научно-педагогические кадры, студенты) и взаимодействующих организаций (органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений) на основе формирования и использования информационных ресурсов.

Таблица 2.2

## Функционально-целевая модель системы управления высшим учебным заведением

Целевые подсистемы (ЦПС) Функции управленческого персонала	Управление развитием потенциала вуза						Управление функционированием вуза					
	«Управление стратегическим развитием»	«Управление инновационной деятельностью»	«Управление информатизацией»	«Управление экономической деятельностью»	«Управление развитием материально-технической базы»	«Управление учебной работой»	«Управление научной работой»	«Управление международной деятельностью и внешними связями»	«Управление социальной и воспитательной работой»			
1. Анализ	Анализ стратегического о потенциала	Анализ инновационного потенциала	Анализ информационного потенциала	Анализ экономического потенциала	Анализ материально-технического потенциала	Анализ учебной работы	Анализ научной работы	Анализ международной деятельности	Анализ социальной и воспитательной работы			
2. Планирование	Планирование стратегического о развития	Планирование развития инновационной деятельности	Планирование развития информатизации	Планирование развития экономической деятельности	Планирование развития материально-технической базы	Планирование учебной работы	Планирование научной работы	Планирование международной деятельности	Планирование социальной и воспитательной работы			
3. Организация	Организации стратегического о развития	Организация инновационной деятельности	Организация информатизации	Организация экономической деятельности	Организация развития материально-технической базы	Организация учебной работы	Организация научной работы	Организация международной деятельности	Организация социальной и воспитательной работы			
4. Мотивация	Мотивация осуществления стратегического о развития	Мотивация осуществления инновационной деятельности	Мотивация осуществления информационной деятельности	Мотивация осуществления экономической деятельности	Мотивация осуществления материально-технического обеспечения	Мотивация осуществления учебной работы	Мотивация осуществления научной работы	Мотивация осуществления международной деятельности	Мотивация осуществления социальной и воспитательной работы			
5. Контроль и оценка	Контроль и оценка стратегического о развития	Контроль и оценка инновационной деятельности	Контроль и оценка информационной деятельности	Контроль и оценка экономической деятельности	Контроль и оценка материально-технической базы	Контроль и оценка учебной работы	Контроль и оценка научной работы	Контроль и оценка международной деятельности	Контроль и оценка социальной и воспитательной работы			
6. Координация	Координация процесса стратегического о развития	Координация инновационной деятельности	Координация процесса информатизации	Координация экономической деятельности	Координация развития материально-технической базы	Координация учебной работы	Координация научной работы	Координация международной деятельности	Координация социальной и воспитательной работы			

Следующая целевая подсистема «Управление экономической деятельностью», входящая в блок «Управление развитием потенциала вуза», ответственна за выполнение и совершенствование общих функций для системы экономического управления вузом.

Целевая подсистема «Управление развитием материально-технической базы» ответственна за развитие материальных и технических средств высшего учебного заведения.

Блок «Управление функционированием вуза», ориентированный на рациональное использование потенциала вуза, также составляют целевые подсистемы, ответственные за создание высококачественного и высокоэффективного интеллектуального или научно-педагогического продукта (специалиста – выпускника вуза), реализацию научно-исследовательских проектов, организацию международной деятельности и внешних связей вуза с различными представителями общества.

Данный блок включает в себя следующие целевые подсистемы:

– «Управление учебной работой» включает такие задачи, как организация собственно процесса создания и реализации образовательных услуг, тиражирование созданной интеллектуальной продукции вуза;

– «Управление научной работой» отвечает за развитие научного потенциала высшего учебного заведения, а именно выполнение научно-исследовательских работ, подготовку научно-педагогических кадров, повышение квалификации сотрудников;

– «Управление международной деятельностью и внешними связями» обеспечивает взаимодействие вуза с объектами внешней среды;

– «Управление социальной и воспитательной работой» ответственна за формирование трудового коллектива вуза, условия труда, микроклимат, безопасность труда и творческую его активность.

Такова суть и содержание целевых подсистем блоков развития потенциала и функционирования системы управления высшего учебного заведения, где основную роль играют линейные управленческие кадры (ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами).

Функционально-целевая модель деятельности линейного управленческого персонала высших учебных заведений должна обладать следующими характеристиками:

1. Целостность. Все элементы модели служат общей цели, стоящей перед системой управления высшим учебным заведением. Целостность системы обеспечивается реализацией в процессе управления формированием и использованием следующих принципов: общности и единства целевой функции, общности критериев эффективности функционирования и развития элементов и самого потенциала вуза в целом.

2. Сложность. Она проявляется в том, что каждый составляющий элемент системы представляет собой совокупность отдельных частей – подсистем, между которыми существуют прямые и обратные связи.

3. Взаимозаменяемость, альтернативность его элементов. Процесс достижения каждой отдельной цели имеет свои особенности и специфичные черты и поэтому в отдельных случаях некоторые элементы могут не использоваться, а ресурсы, высвободившиеся в результате деактивации этих элементов, направляются для выполнения более подходящих в данном случае функций.

4. Инновационность. Способность к восприятию новейших технологий, способность к развитию путем непосредственного и систематического использования новых идей.

5. Гибкость. Данная особенность свидетельствует о возможностях переориентации системы на достижение новой цели, использование новых методов, видов стратегий и т.д.

Использование функционально-целевого подхода в управлении высшим учебным заведением позволит комплексно проектировать и решать организационные вопросы системы управления вузом в целом, а также для каждой составляющей ее подсистемы или элементов. Функциональные подсистемы управления обеспечат выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности вуза, а целевые подсистемы – комплексность управления путем достижения главной цели деятельности вуза посредством интеграции и координации выполнения функций линейного руководства. При этом состав целевых подсистем может меняться в зависимости от требований высшего профессионального образования и внешней среды вузов.

В целом, формирование системы управления высшим учебным заведением как организационный механизм должен быть направлен на обеспечение высокой эффективности деятельности вуза и повышение его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

### 3. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВУЗЕ

#### 3.1. Классификация управленческого персонала вуза

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива организации. Отечественные ученые (Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Егоршин А.П.<sup>62</sup>, Румянцева З.П., Саломатин Н.А.<sup>63</sup>, Акбердин Р.З., Глухов В.В. и др.) к персоналу относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции<sup>64</sup>. В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства<sup>65</sup>: производственный и управленческий персонал.

В системе образования чаще всего используются следующие термины, характеризующие различные категории персонала: научные сотрудники; профессорско-преподавательский состав; руководители; ученые и специалисты; учебно-вспомогательный персонал.

К профессорско-преподавательскому составу высших учебных заведений относят должности, представленные в табл. 3.1.

Т а б л и ц а 3 . 1

Классификация должностей ППС

Квалификационные уровни	Наименование должностей
1-й квалификационный уровень	Ассистент, преподаватель
2-й квалификационный уровень	Ст. преподаватель
3-й квалификационный уровень	Доцент
4-й квалификационный уровень	Профессор
5-й квалификационный уровень	Заведующий кафедрой
6-й квалификационный уровень	Декан факультета

Управленческий персонал осуществляет трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Он занят переработкой информации с использованием технических средств управления. Кроме того, менеджер должен быть умелым психо-

<sup>62</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, НИМБ, 2007.

<sup>63</sup> Менеджмент организации: учеб. пособие/ З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. М.: ИНФРА-М., 1996. 432 с.

<sup>64</sup> Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Изд-во «Приор», 1998. 512 с.

Резник С.Д. Управление персоналом: учеб. пособие. Пенза: ПГАСА, 1999. 340 с.

<sup>65</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, НИМБ, 2007. С. 126.

логом в сфере деловых и человеческих отношений, обладающим искусством общения и культурой поведения в производственных условиях<sup>66</sup>. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем в принятии управленческих решений, а после выбора наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений<sup>67</sup>.

Деятельность высшего учебного заведения как организации осуществляется под непосредственным контролем и при участии управленческого персонала. Таким образом, управленческий труд в этой сфере непосредственно участвует в создании конечного продукта, т.е. в подготовке специалистов, а также влияет на повышение эффективности и конкурентоспособности высшего учебного заведения.

Управленческий персонал определяется как один из важнейших ресурсов высшего учебного заведения.

По принятой в теории классификации в структуре управления вузом выделяются следующие основные управленческие уровни: ректор; проректоры; деканы факультетов; заведующие кафедрами (базовое звено вуза); руководители служб и отделов. При этом деканы факультетом и заведующие кафедрами относятся и к профессорско-преподавательскому составу.

Деятельность обеспечивающей системы управления вузом организуется через соответствующие отделы и службы, возглавляемые людьми, которые также относятся к управленческому персоналу.

Управленческий персонал высшего учебного заведения – это сотрудники высшего учебного заведения, занимающие должности ректора, проректоров, деканов, заведующих кафедрами, руководителей отделов и служб, выполняющие функции: а) планирования деятельности вузовских подразделений; б) организации учебной, методической, научной и экономической работы научно-педагогического коллектива вуза; в) мотивации научно-педагогического коллектива вуза на эффективную работу; г) контроля и учета фактических показателей деятельности профессорско-преподавательского состава.

Если принимать во внимание разнообразие видов деятельности, выполняемых профессорско-преподавательским составом во второй половине дня (табл. 3.2), то преподавателей вузов также можно в какой-то степени отнести к управленческому персоналу.

Анализ данных государственной статистики показывает, что удельный вес ректоров и проректоров государственных вузов в общей численности ППС с 2000 по 2009 гг. вырос с 1,58 до 1,72 %. В частности, численность проректоров государственных вузов выросла с 3,6 до 5,2 тыс.чел., или больше чем на 40 %, и составляет в расчёте на один вуз – 78 человек.

---

<sup>66</sup> Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996. 623 с. С. 284.

<sup>67</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2007.

Т а б л и ц а 3 . 2

Структура рабочего времени второй половины рабочего дня ППС<sup>68</sup>

Виды работ	Характеристика работ
Учебно-методическая работа	Подготовка к лекциям и практическим занятиям, подготовка материалов для осуществления контроля самостоятельной работы, разработка учебно-методических материалов, повышение квалификации, взаимопосещение лекций
Организационно-методическая работа	ПрофорIENTATION молодежи при поступлении в вуз, участие в заседаниях кафедры, советов факультета, университета; выполнение функций зам. заведующего кафедрой, выполнение организационно-методических поручений
Научно-исследовательская работа	Выполнение НИР, написание и подготовка к опубликованию статей в изданиях различного уровня, участие в конференциях, участие в конкурсах грантов, участие в диссертационных советах, руководство НИР студентов
Воспитательная работа	Работа в качестве куратора, участие в общественной работе структурных подразделений вуза

Доля деканов в государственных вузах стабилизировалась на уровне 1,76 % (6,0 тыс. чел.), а заведующих кафедрами – на уровне 7,8 % (26,6 тыс.чел.). В связи с увеличением количества высших учебных заведений количество руководящих кадров вузов также увеличивается (табл. 3.3).

Т а б л и ц а 3 . 3

Распределение численности профессорско-преподавательского персонала государственных и муниципальных высших учебных заведений по должностям<sup>69</sup> (на начало учебного года; тысяч человек)

	2000/ 01	2004/ 05	2005/ 06	2006/ 07	2007/ 08	2008/ 09	2009/ 10	2010/ 11	2011/ 12
Профессорско-преподавательский (штатный) персонал – всего	265,2	313,6	322,1	334,0	340,4	341,1	342,7	324,8	319,0
из него женщины	130,3		171,7	179,1	184,4	186,7	189,2	182,4	
Из общей численности профессорско-преподавательского персонала занимают управленческие должности:									
ректоры	0,607	0,662	0,655	0,660	0,658	0,660			
проректоры, директора филиалов	3,6	4,9	5,0	5,1	5,2	5,2			
деканы факультетов	4,9	5,7	5,9	6,0	6,0	6,0	5,8	5,5	
заведующие кафедрами	21,2	24,8	25,2	26,0	26,5	26,6	26,4	25,4	
Всего управленческих кадров	30,665	36,471	37,168	38,19	38,808	38,934			

П р и м е ч а н и е : на момент проведения некоторые данные отсутствовали.

<sup>68</sup> Михалкина Е., Скачкова Л. Нормирование труда в вузах : анализ норм труда профессорско-преподавательского состава // Кадровик. Трудовое право для кадровика". 2012. №7.

<sup>69</sup> Труд и занятость в России. 2011: Стат.сб./Росстат – М., 2011. – 637 с. С. 268-271.

Особенности состава управленческих кадров по половому признаку прослеживаются по данным табл. 3.4–3.5.

На начало 2009-2010 уч. года ректоров-женщин только 9 %. Численности проректоров и директоров филиалов – женщин – до 2009 года составляла чуть больше трети 37,3 %, а на начало 2009-2010 уч. года составила 29 %.

Т а б л и ц а 3 . 4

Распределение численности ректоров государственных и муниципальных высших учебных заведений по годам, тыс. чел.<sup>70</sup>

Годы	Всего		муж.		жен.	
	тыс. чел.	%	чел.	%	чел.	%
2000-2001	0,6	100	0,6	100	0	0,0
2003-2004	0,7	100	0,6	85,7	0,1	14,3
2004-2005	0,7	100	0,6	85,7	0,1	14,3
2005-2006	0,7	100	0,6	85,7	0,1	14,3
2006-2007	0,7	100	0,6	85,7	0,1	14,3
2007-2008	0,7	100	0,6	85,7	0,1	14,3
2008-2009	0,7	100	0,6	85,7	0,1	14,3
2009-2010 <sup>71</sup>	0,4	100		91		9

Т а б л и ц а 3 . 5

Распределение численности проректоров и директоров филиалов государственных и муниципальных высших учебных заведений по годам, тыс. чел.<sup>72</sup>

Годы	Всего		муж.		Жен.	
	тыс. чел.	%	чел.	%	чел.	%
2000-2001	4,2	100	2,9	69,0	1,3	31,0
2003-2004	5,4	100	3,6	66,7	1,8	33,3
2004-2005	5,6	100	3,7	66,1	1,9	33,9
2005-2006	5,7	100	3,7	64,9	2	35,1
2006-2007	5,8	100	3,7	63,8	2,1	36,2
2007-2008	5,9	100	3,8	64,4	2,1	35,6
2008-2009	5,9	100	3,7	62,7	2,2	37,3
2009-2010 <sup>73</sup>	3,1	100	2,3	71	0,8	29

На основе изучения деятельности руководителей и профессорско-преподавательского состава вузов предложена классификация управленческого персонала высшего учебного заведения по критериям: уровень линейного управления и направления функциональной деятельности (рис. 3.1).

<sup>70</sup> Труд и занятость в России. 2011: Стат.сб./Росстат – М., 2011. – 637 с. С. 268-271.

<sup>71</sup> Женщины и мужчины России. 2010: Стат.сб. / Росстат. М., 2010. 283 с. С. 93.

<sup>72</sup> Труд и занятость в России. 2011: Стат.сб./Росстат – М., 2011. – 637 с. С. 268-271.

<sup>73</sup> Женщины и мужчины России. 2010: Стат.сб. / Росстат. М., 2010. 283 с. С. 93.

Линейное управление в высшем учебном заведении представлено на трех уровнях:

- высший уровень (ректор);
- средний уровень (деканы факультетов и директора институтов на правах факультетов, их заместители);
- первичный уровень (заведующие кафедрами, их заместители).



Рис. 3.1. Классификация управленческого персонала высшего учебного заведения

Кроме этого управленческий персонал вузом можно классифицировать по функциональным направлениям деятельности:

- научная работа;
- учебная работа;

- экономическая работа;
- социальная и воспитательная работа;
- информатизация;
- инновационная деятельность и др.

К функциональному управленческому персоналу относятся проректоры (по направлениям деятельности), руководители служб и отделов, профессорско-преподавательский персонал, кураторы.

### 3.2. Линейные руководители вуза

В соответствии с предложенной классификацией к линейным руководителям высшего учебного заведения относят ректора, декана факультета (его заместителя), заведующего кафедрой.

Руководитель образовательной организации – ректор – в соответствии с уставом может быть<sup>74</sup>:

- 1) избран высшим органом управления образовательной организации;
- 2) избран коллективом (общим собранием, конференцией) работников образовательной организации;
- 3) избран коллективом (общим собранием, конференцией) образовательной организации при предварительном согласовании кандидатуры (кандидатур) с учредителем;
- 4) избран коллективом (общим собранием, конференцией) работников образовательной организации с последующим утверждением учредителем;
- 5) назначен учредителем;
- 6) назначен Президентом Российской Федерации.

Кандидаты на должность руководителя образовательной организации, а также на должность руководителя и заместителя руководителя филиала образовательной организации должны соответствовать квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и принимаемыми в соответствии с ними нормативными правовыми актами.

К квалификации ректора предъявляются следующие базовые требования<sup>75</sup>:

- высшее профессиональное образование, дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления, управления персоналом, управления проектами, менеджмента и экономики;
- наличие ученой степени и ученого звания;
- стаж научной или научно-педагогической работы не менее 5 лет.

<sup>74</sup> Федеральный закон «Об образовании», ст. 53.

<sup>75</sup> Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования». Утвержден приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 11 января 2011 г. №1н г.

Кроме этого ректор вуза должен знать:

- законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, касающиеся сферы высшего профессионального и дополнительного профессионального образования, регламентирующие образовательную, научную, производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность образовательных учреждений;

- приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; приоритетные направления развития научной деятельности в Российской Федерации;

- теорию и методы управления образовательными системами;

- методические и нормативные документы, касающиеся сферы подготовки специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования; основы налогового, экономического и экологического, трудового законодательства;

- научные достижения и передовой опыт зарубежных образовательных учреждений в области высшего профессионального и дополнительного профессионального образования;

- правила по охране труда и пожарной безопасности.

Факультет возглавляет декан, избираемый в порядке, определяемом уставом высшего учебного заведения, ученым советом высшего учебного заведения, путем тайного голосования из числа наиболее квалифицированных и авторитетных работников высшего учебного заведения, имеющих ученую степень или звание, и утверждаемый в должности приказом ректора.

Декан подчиняется непосредственно первому проректору и несет полную ответственность перед ректоратом и ученым советом вуза за результаты деятельности факультета. В своей деятельности декан факультета руководствуется действующим законодательством, подзаконными актами, Уставом вуза, а также приказами и обязанностями, возложенными на него руководством вуза. Основанием для определения положения о декане факультета являются законы «Об образовании», «О высшем и послевузовском образовании», устав вуза.

Кафедру возглавляет заведующий, избираемый в порядке, определяемом уставом высшего учебного заведения, ученым советом высшего учебного заведения или ученым советом (советом) структурного подразделения, путем тайного голосования из числа наиболее квалифицированных и авторитетных специалистов соответствующего профиля, имеющих, как правило, ученую степень или звание, и утверждаемый в должности приказом ректора.

Как и любой руководитель трудового коллектива, заведующий кафедрой обязан:

- организовывать труд сотрудников, создавая условия для удовлетворения их потребностей;

- обеспечивать справедливое распределение трудовых функций между преподавателями и сотрудниками;
- мотивировать труд, создавая мотивационное поле;
- добиваться от каждого работника максимально эффективной работы;
- добиваться решения стоящих перед вузом задач;
- способствовать совпадению интересов сотрудников при наличии расхождения взглядов, интересов;
- использовать рациональные приемы и методы труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономное выполнение операций.

В своей деятельности заведующий кафедрой должен придерживаться философии современной выпускающей кафедры:

- давать знания, которые можно использовать в реальной деятельности;
- давать знания завтрашнего дня;
- использовать наиболее эффективные формы организации учебного процесса;
- осуществлять широкую научную и консультационную деятельность в сфере экономики, менеджмента и бизнеса;
- поддерживать тесные контакты с успешно действующими предприятиями, фирмами и организациями в России и за рубежом;
- совместно со студентами активно участвовать в решении острых проблем экономики региона, сотрудничать с правительством области, администрацией городов, регионов;
- прививать и осуществлять в коллективе динамичный, лидерский стиль деятельности.

Более подробно об обязанностях, правах и функциях заведующего кафедрой можно узнать в учебнике «Управление кафедрой»<sup>76</sup>, а также в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих в разделе «Квалификационные характеристики должностей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

В качестве руководителя можно выделить еще одну должность в вузе – президент.

Квалификация человека, занимающего должность президента высшего учебного заведения, должна отвечать следующим требованиям<sup>77</sup>:

- высшее профессиональное образование,
- наличие ученой степени и ученого звания,

<sup>76</sup> Резник С.Д. Управление кафедрой: учебник. М.: ИНФРА-М. 2012. 635 с.

<sup>77</sup> Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования». Утвержден приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 11 января 2011 г. №1н г.

– стаж научно-педагогической работы или работы в должности ректора образовательного учреждения высшего профессионального образования не менее 10 лет.

Кроме этого президент вуза должен знать:

– законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, регламентирующие образовательную, научную, производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность образовательных учреждений;

– приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации;

– методические и нормативные документы по подготовке специалистов высшего профессионального образования;

– основы налогового, экономического и экологического законодательства;

– научные достижения и передовой опыт зарубежных образовательных учреждений в области высшего профессионального образования;

– основы трудового законодательства;

– правила по охране труда и пожарной безопасности.

### 3.3. Функциональные руководители вуза

К квалификации проректора вуза предъявляются определенные требования, а именно: наличие высшего профессионального образования и стажа научно-педагогической работы или работы в организациях по направлению профессиональной деятельности, соответствующей деятельности образовательного учреждения, не менее 5 лет, при наличии ученой степени и стажа работы не менее 3 лет<sup>78</sup>.

Помимо приведенных выше должностей руководящих кадров в высшем учебном заведении предусмотрен ряд должностей руководителей, которые являются руководителями служб и подразделений. К ним относятся:

– начальник научного управления;

– начальник учебного управления;

– начальник отдела маркетинга и трудоустройства;

– начальник управления кадров;

– главный бухгалтер;

– начальник отдела материально-технического снабжения и др.

Они осуществляют организацию и управление текущей деятельностью высшего учебного заведения по своему направлению.

Отметим функции начальников научного и учебного управления.

---

<sup>78</sup> Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования». Утвержден приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 11 января 2011 г. №1н г.

Начальник научного управления возглавляет Управление по науке и инновациям и непосредственно подчиняется проректору по научной работе.

Основными целями деятельности начальника Управления по науке вуза является организация и координация следующих функций:

- создание гибкой структуры организации научных исследований и научно-технических разработок;
- эффективное использование научного потенциала университета для повышения качества подготовки специалистов;
- формирование новых научных направлений в области естественно-научных, технических, социально-экономических и гуманитарных наук;
- повышение конкурентоспособности прикладных научных исследований и разработок, обеспечение их направленности на насыщение рынка, сертификация продукции университета;
- защита интеллектуальной собственности университета;
- создание и развитие наукоемкого производства;
- поддержание материально-технической базы научных исследований на современном уровне;
- создание условий для постоянного развития и свободной реализации творческих возможностей ученых;
- организация современных форм рекламы научно-технической продукции университета и создание банка данных, обеспечивающих НИР;
- совершенствование управления научно-исследовательской деятельностью;
- совершенствование системы подготовки кадров высшей квалификации с целью сохранения и последующего наращивания их численности;
- обеспечение подготовки научно-педагогических кадров по естественно-научному, социально-экономическому, гуманитарному и межотраслевому направлениям;
- развитие докторантуры на базе научных школ университета;
- использование опыта и потенциала ведущих отечественных и зарубежных научных школ при подготовке кандидатов и докторов наук;
- укрепление материально-технической базы подготовки кандидатов и докторов наук, создание условий для развития и реализации их творческого потенциала.

Начальник Учебно-методического управления непосредственно подчиняется проректору по учебной работе.

Основными задачами начальника такого управления является организация и координация следующих функций:

- решение вопросов, связанных с лицензированием, аттестации и аккредитации института;

- координация деятельности факультетов, кафедрального комплекса и хозяйственных служб по организации учебного процесса студентов и слушателей в соответствии с образовательными программами;
- нормативно-методическое обеспечение учебного процесса;
- расчет штатов профессорско-преподавательского состава;
- расчет и планирование учебной нагрузки и контроль за ее выполнением;
- планирование и учет учебной нагрузки, выполняемой на условиях почасовой оплаты;
- осуществление контроля за составлением и реализацией учебных планов специальностей (направлений) и др.

### 3.4. Управленческий потенциал высшего учебного заведения как экономическая категория

Понятие «управленческий потенциал высшего учебного заведения» относится к числу наиболее сложных экономических понятий, теоретически содержательная сложность и практическая полезность которого до сих пор остается не осмысленной и не раскрытой. Чаще всего под этим термином подразумевают совокупность существующих или неиспользуемых возможностей руководителей высшего учебного заведения.

Условия современной хозяйственной практики, свойственной рыночной экономике, характеризуются предъявлением все более высоких и жестких требований к выживаемости высших учебных заведений, повышению их конкурентоспособности и рыночной устойчивости. Важнейшим условием выполнения этих требований является выявление и умелое использование управленческих резервов, которыми обязан располагать современный вуз, если он намеревается сохранить и улучшить свою позицию в рамках занимаемой им ниши на обслуживаемом сегменте рынка и тем более, если он претендует на использование стратегий развития или завоевания рынка.

В качестве основного орудия управленческого труда в вузе выступает, прежде всего, потенциал личности руководителя<sup>79</sup>.

Понятие «потенциал» происходит от латинского «potetia» – сила и означает источники (возможности, средства, запасы), которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной

---

<sup>79</sup> Игошина И.А. Формирование и развитие управленческого потенциала в строительстве: автореф. дис. ... канд. экон.наук. Пенза: ПГАСА, 2000.

Руднева Л. Как повысить эффективность обучения управленческих кадров // Проблемы теории и практики управления. 1998. №2. С. 117–119.

цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области<sup>80</sup>.

В словаре иностранных слов «потенциал» определяется как совокупность имеющихся средств, возможностей в какой-либо области<sup>81</sup>.

Шекшня С.В. под потенциалом понимает «способность выполнять требуемые функции», что в свою очередь определяется «наличием необходимых для выполнения функций профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, общей культуры» и «желание работать или мотивации к труду»<sup>82</sup>.

Профессор А.П. Егоршин предложил следующее определение: «Потенциал – это профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособности, уровень общей культуры»<sup>83</sup>. Следующую трактовку предлагает И.П. Марченко<sup>84</sup>: «Потенциал – это профессиональные знания и умения плюс личностные качества работника». Немного отличается определение, данное Пугачевым В.П.: потенциал – это знания, навыки и профессиональные способности<sup>85</sup>.

Человеческий потенциал, по мнению В.П. Пугачева, подразделяется на общий и специальный<sup>86</sup>. Общий потенциал включает теоретические и другие достаточно универсальные знания, имеющие широкую область применения и приобретаемые прежде всего в школах, вузах и других образовательных учреждениях, а также общие профессиональные знания. Общий потенциал относится к этапу формирования потенциала личности.

Специальный потенциал соотносится лишь с конкретной организацией. Он включает знания особенностей рабочего места, руководства, специфику предприятия, региона и т.п., а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Специальный потенциал накапливается в процессе управленческой деятельности, приобретения практического опыта и относится к этапу развития потенциала личности.

Большинство специалистов, занимающихся исследованиями социально-трудовых отношений, рассматривают категорию «человеческий потенциал» с позиции ресурсного подхода. Другим подходом к определению понятия «человеческий потенциал» является так называемый факторный подход. Здесь человеческий потенциал характеризуется как форма личностного или человеческого фактора. При этом ресурсное представление о

---

<sup>80</sup> Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. 4-е изд. М.: Сов. энциклопедия, 1987. 1600 с.

<sup>81</sup> Словарь иностранных слов. –13-е изд., стереотип. М.: Рус. яз., 1986. 608с.

<sup>82</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. М.: ЗАО "Бизнес-школа. Интел-синтез", 1997. 336 с. С.43.

<sup>83</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2007.

<sup>84</sup> Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. М.: Экономика, 1993. 175 с.

<sup>85</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. М.: Аспект Пресс, 1998. 297 с.

<sup>86</sup> Там же. С. 54.

человеческом потенциале расширяется за счет оценки возможностей работодателя по использованию способностей работников в качестве активного субъекта производства<sup>87</sup>.

Применяя все эти понятия потенциала к индивиду, можно сказать, что потенциал – это возможности человека, возможности осуществлять какие-либо действия, проявлять какую-либо активность. Проявлять свою активность в деятельности человек может по-разному.

Это может быть простой физический труд, интеллектуальная деятельность, связанная с принятием решений, творческая деятельность, результатом которой могут быть новые идеи, рационализаторские предложения и инновации, а также другие возможные формы реализации человеческой активности в процессе продуктивной деятельности в организации<sup>88</sup>.

Таким образом, автор работ должен согласить с понятием человеческого потенциала, предложенным В.С. Резником: «Человеческий потенциал индивида – это все возможные реальные и потенциальные существенные силы человека, которые могут быть им использованы в процессе продуктивной деятельности в организации».

В литературе понятие потенциала организации до настоящего времени не имеет однозначного толкования. Хотя это понятие используется для решения таких распространенных задач управления, как оптимизация структуры производства, планирование функционирования и развития, повышение эффективности использования ресурсов и ряда других. При этом авторами (представляющими разные научные направления)<sup>89</sup> используются разные подходы к его определению и трактовке. Это обстоятельство привело к широкому использованию в теории и практике менеджмента неоднозначных трактовок и понятий, характеризующих одни и те же функциональные области или направления деятельности.

В дальнейшем категории потенциала организации стали использоваться для различных типов и масштабов управления и решения задач, связанных с повышением эффективности использования ресурсов. По мнению Кокаревой Е.Ю. потенциал организации может быть представлен из двух подсистем: потенциала ресурсов и организационного потенциала<sup>90</sup>.

---

<sup>87</sup> Сушкина А.А. Развитие управления трудом на предприятии на основе рационального использования человеческого потенциала: дис.... д-ра экон. наук. М., 2008.

<sup>88</sup> Резник В.С. Принципы и механизмы управления человеческим потенциалом организации: дис.... канд. экон. наук. Саратов, 2002.

<sup>89</sup> Минаев Д.В. Стратегический анализ и планирование деятельности образовательных учреждений крупного региона: автореф. дис.... канд. экон. наук. СПб., 1998.

Могилевкин Е.А. Профессионально важные качества руководителя в системе образования // Управление персоналом в условиях рынка: материалы Всероссийского научно-практического семинара. Пенза, 2001. Самсонов Ю.А. Аттестация руководителя образовательного учреждения: научно-методическое пособие для работников органов управления в образовании и образовательных учреждений. М.: АПК и ПРО, 2000. 210 с.

<sup>90</sup> Кокарева Е.Ю. Формирование и использование организационного потенциала в антикризисном управлении предприятием: автореф. дис.... канд. экон. наук. Тюмень, 2002.

Потенциал ресурсов включает: производственный, кадровый, рыночный и ресурсно-сырьевой потенциалы. Влияние компонент потенциала ресурсов не однозначно, поскольку один ресурс выступает средой для проявления другого.

Основу организационного потенциала составляет организационный ресурс ее руководителей или, по мнению автора диссертационной работы, совокупность управленческих потенциалов руководителей. Совокупный управленческий потенциал в общем случае может представлять интегрированную сумму ресурсов руководства.

Во всех приведенных выше определениях выделены важнейшие качественные характеристики управленческого потенциала руководителей. Однако управленческий потенциал высшего учебного заведения имеет свои особенности.

Управленческий потенциал вуза опирается на его внутренние возможности. По мнению ряда ученых, он характеризуется следующими показателями<sup>91</sup>:

- квалификационным составом преподавателей и ученых;
- наличием признанных научных школ;
- количеством учебных и обеспечивающих площадей;
- наличием и прогрессивностью учебного и научно-исследовательского оборудования;
- наличием собственных учебных и методических разработок;
- имеющейся территорией и возможностью ее развития;
- широтой учебных и научных связей внутри страны и в других государствах.

Некоторые ученые применительно к высшей школе выделяют такое понятие, как «научно-педагогический потенциал», под которым понимается «совокупность научных, кадровых, интеллектуальных, материальных, финансовых и других ресурсов, характеризующих способность вуза осуществлять подготовку высококвалифицированных специалистов, проводить научные исследования и внедрять их результаты в экономику».

В связи с тем, что труд управленцев высшей школы является интеллектуальным, можно выделить в управленческом потенциале «интеллектуальный потенциал», который представляет собой «совокупность научных, технических, социальных, культурных знаний».

По мнению авторов учебника «Экономика и организация управления вузом»<sup>92</sup>, интеллектуальный потенциал вуза несет в себе следующие характеристики: квалификация, перспективность, элитарность и общественное признание.

---

<sup>91</sup> Управление деятельностью профессиональная: сборник статей / под ред. В.Ю. Кричевского. СПб.: СПбГУПМ, 2001. 175 с.

<sup>92</sup> Экономика и организация управления вузом: учебник / под ред. В.В. Глухова. СПб., 2004.

Критический анализ подходов различных ученых к понятию управленческий потенциал вуза позволил предложить следующее определение.

**Управленческий потенциал высшего учебного заведения** как экономическая категория является совокупностью стратегических возможностей управленческих кадров высших учебных заведений, опирающихся на современную кадровую политику высшего учебного заведения, реализуемую через повышение качества управленческого персонала, его развитие, эффективную реализацию управленческих решений и корпоративную культуру, направленных на повышение конкурентоспособности вуза в новых социально-экономических условиях.

Модель управленческого потенциала вуза опирается на четыре взаимосвязанных элемента (рис. 3.2), каждый из которых отражает состояние и развитие управленческого потенциала высшего учебного заведения: *качество управленческого персонала; реализации управленческих решений; развитие управленческого потенциала и формирование кадрового резерва; корпоративная культура.* В качестве основы, которая соединяет данные элементы, выступает *кадровая политика*, нацеленная на формирование управленческого персонала.

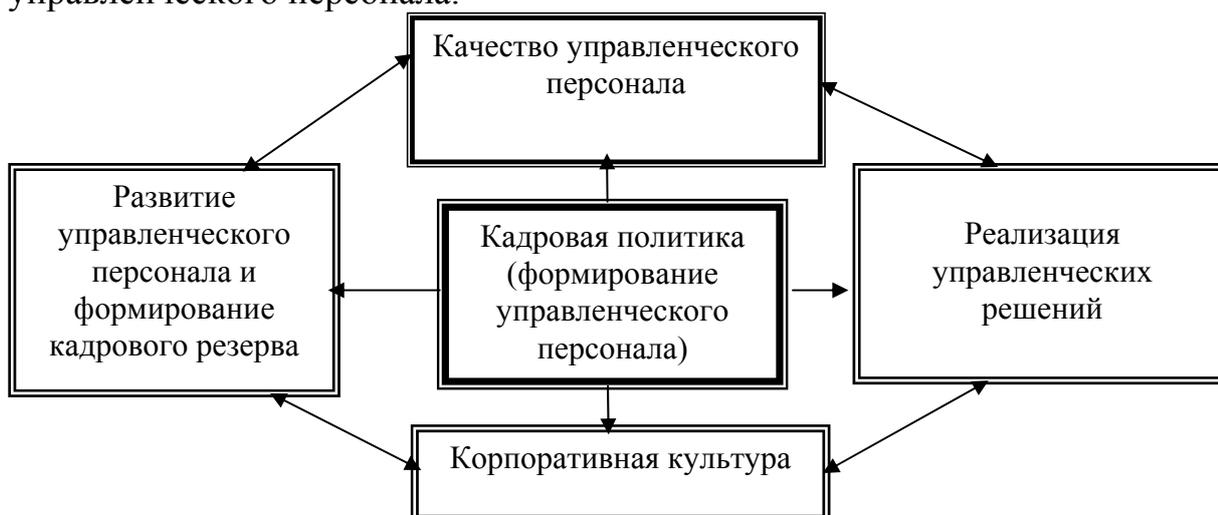


Рис. 3.2. Структура управленческого потенциала вуза

Под качеством управленческого персонала и резерва на руководящие должности понимаются качественные характеристики действующих и потенциальных руководителей вуза, которые отражают профессиональные знания и умения, уровень управленческой квалификации, опыт деятельности в условиях рыночной экономики, способности управлять функциональными процессами, индивидуальные качества. Возможны и другие критерии для оценки качества управленческого персонала, которые должны выбираться исходя из условий конкретного вузовского подразделения.

От кадровой политики вуза зависит, будет ли управленческий персонал иметь возможности развивать свой потенциал. Кадровая политика высшего учебного заведения, дополняя философию вуза и учитывая условия труда и

трудовые отношения, определяет генеральную линию и принципиальные условия в работе с персоналом на длительную перспективу. Этот блок имеет большое значение во всей модели, так как результат развития управленческого потенциала зависит от того, насколько правильно будет спланирован, организован и проконтролирован сам процесс развития.

Предлагаемая модель представляется полезной для ее применения на практике, поскольку отражает процессы перехода вуза к новым рыночным условиям работы. Определяющую роль здесь играют господствующие в вузе и зачастую неосознаваемые представления о роли руководителя. При переходе к новым условиям хозяйствования начинать надо именно с определения новой концепции роли руководителя в вузе. Этой концепции должны соответствовать философия вуза, условия труда и трудовые отношения, кадровая политика, а также качественный уровень управленческого персонала и резерва на выдвижение.

### **3.5. Концепция формирования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений**

Концепция содержит основы формирования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений.

#### **1. Основные понятия**

Высшее учебное заведение – учебное заведение, дающее высшее профессиональное образование.

Декан факультета – возглавляет факультет в образовательном учреждении высшего профессионального образования и непосредственно руководит учебной, воспитательной и научной работой на факультете.

Заведующий кафедрой – руководитель кафедры в высших учебных заведениях.

Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

Ключевые должности – должности, оказывающие решающее влияние на функционирование и развитие организации.

Обучение – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и наставников.

Переподготовка руководителей – их обучение с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Повышение квалификации управленческих кадров – их обучение с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Подготовка управленческих кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных управленческих кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Проректор – заместитель ректора высшего учебного заведения по какому-либо направлению работы вуза.

Профессиональное развитие – приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности.

Резерв руководящих кадров – это потенциально активная, специально сформированная и подготовленная группа работников, которая по своим деловым и личностным качествам соответствует требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня.

Ректор – руководитель вуза, осуществляющий, в соответствии с его уставом, оперативное руководство и выполняющий решения Ученого совета вуза.

Руководящие кадры – персонал, осуществляющий организационное, техническое, экономическое руководство деятельностью организации и трудовым коллективом. Они подготавливают, принимают и реализуют управленческие решения.

Самообучение – это целенаправленно организованный, самостоятельный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения.

Стажировка – формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки.

Управленческий потенциал руководителя – совокупность деловых и личностных качеств и возможностей руководителя, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения управленческих задач и достижения поставленных целей вуза.

**2. Актуальность проблемы.** Российская система высшего образования сегодня представляет собой полифункциональный комплекс, требующий больших человеческих и организационных ресурсов. Высшее профессиональное образование обладает рядом характерных особенностей, отличающих его от других социально-экономических систем: во-первых, существенное преобладание информационных процессов над материальными, во-вторых, преобладание человеческого фактора по сравнению с иными, в-третьих, высокая инерционность процессов управления.

Очевидно, что в таких условиях повысить эффективность деятельности вузов в обеспечении требуемого качества образования может только усиление научной составляющей системы управления – использование в процессе руководства вузовскими сообществами достижений теории и практики современного менеджмента, инновационных управленческих технологий.

Реализация миссии высшего образования в современных экономических условиях требует формирования новой образовательной системы, соответствующей требованиям рынка и, как следствие, совершенствования управленческого потенциала высшей школы.

Успешность процесса модернизация системы управления высшим образованием определяется многими факторами, важное место среди которых занимают наличие информации об инновационном управленческом опыте, владение современными технологиями управления, а также наличие команды подготовленных и заинтересованных менеджеров образования.

В условиях реформирования управления образованием, расширения самостоятельности образовательных учреждений изменяются и усложняются задачи и функции управленческих кадров, возрастают требования к их профессиональной компетенции. Современные условия диктуют необходимость наличия у руководителей вузов развитого профессионального мышления, которое реализуется в их способности принимать стратегические управленческие решения, нести личную ответственность за их последствия, идти на оправданный риск, выбирать оптимальную технологию управления в рамках конкретного высшего учебного заведения.

Необходимость использования в работе новых управленческих технологий (стратегического, инновационного, финансового, корпоративного менеджмента, системы управления человеческими ресурсами ориентированной на сотрудника, его новое восприятие своей социально-профессиональной роли) предъявляет высокие требования к профессиональному уровню руководителей, подготовка которых является сложным и длительным образовательным процессом, который необходимо начинать заблаговременно и осуществлять в соответствии с современными персонально-технологиями с учетом не столько ближайших перспектив, сколько с ориентацией на достижение долгосрочных целей.

Решение задач развития высшего образования должно быть направлено не только на оптимизацию использования имеющихся кадров управленческого звена, но и на создание действенного резерва руководителей, продвижение работников по службе в зависимости от результатов оценки их профессионального и личностного потенциала.

Во многом обеспечение указанных выше требований возможно при создании эффективной системы формирования, использования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений.

При этом представляется очевидной целесообразность систематического ознакомления менеджеров вузов с методами работы и результатами, достигнутыми наиболее успешными вузами, реализующими современные методы управления.

### **3. Миссия развития управленческого потенциала высших учебных заведений**

Система формирования, использования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений позволит сформировать в отрасли контингент высококвалифицированных управленцев, повысить оперативность и качество принимаемых управленческих решений

Руководители вузов и его подразделений, подготовленные в рамках системы развития управленческого потенциала высшей школы, будут более конкурентоспособны на рынке образовательных услуг, более эффективно осуществлять свои руководящие функции, что позволит им быстрее адаптировать свои действия и деятельность руководимых ими коллективов к постоянно меняющимся условиям экономики России. Это, в свою очередь, позволит вузам более эффективно использовать свой научный и учебно-методический потенциал.

### **4. Цели и задачи развития управленческого потенциала высших учебных заведений**

Основная цель – совершенствование профессионального мастерства управленческих кадров высших учебных заведений в области менеджмента в вузе.

Эффективное функционирование системы формирования, использования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений предусматривает:

- разработку квалификационных требований для управленческого персонала высших учебных заведений.
- полное и своевременное обеспечение потребности вуза в компетентных управленческих кадрах;
- разработку различных специализированных программ повышения квалификации для управленческого персонала высшей школы;
- системную работу с резервом кадров на выдвижение;
- улучшение качественного состава руководителей всех уровней управления;
- достижение оптимальной расстановки и ротации руководителей;
- создание реальной перспективы служебного продвижения работников, раскрытие и эффективное применение их творческих возможностей;

- сокращение периода адаптации в должности вновь назначаемых работников;
- качественное выполнение сотрудниками текущих и стратегических задач, стоящих перед вузом и его подразделениями.

Реализация этих мероприятий должна происходить с учетом анализа структурной перестройки системы образования, повышения уровня общественных ожиданий от сферы образования, изменений в требованиях различных групп потребителей к услугам, предоставляемым им высшими учебными заведениями, а также с учетом тенденций и процессов в мировом образовании.

### **5. Модель системы формирования, использования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений**

Система формирования, использования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений (рис. 3.3), предполагает наличие двух подсистем: управляющей и управляемой.

К управляющей подсистеме относятся: философия высшего учебного заведения, условия труда и трудовые отношения, кадровая политика вуза.

К управляемой подсистеме относятся процессы формирования, использования и развития управленческого потенциала.

Философия высшего учебного заведения определяет цели, задачи и принципы работы вуза в целом. Философия вуза представляет собой систему норм, условий и ценностей, выбранных, созданных, разделяемых и поддерживаемых коллективом. Она должна обеспечивать интеграцию усилий сотрудников вуза и минимизацию затрат на достижение своих целей, способствовать формированию у сотрудников четкого представления об их роли в деятельности вуза.

В философии высшего учебного заведения должны быть отражены идеи руководства вуза, к достижению которых должен стремиться каждый сотрудник.

Условия труда и трудовые отношения включают требования психофизиологии, эргономики труда, технической эстетики, регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства к сотрудникам вуза, а именно:

- эффективная организация труда сотрудников, создание условия для удовлетворения их потребностей;
- обеспечение справедливого распределения трудовых функций между работниками;
- мотивация труда персонала, создание необходимого мотивационного поля;
- получение от каждого сотрудника максимально эффективной работы;
- соответствие принятых условий труда требованиям санитарии, экологии и безопасности;
- обеспечение современным учебным оборудованием;

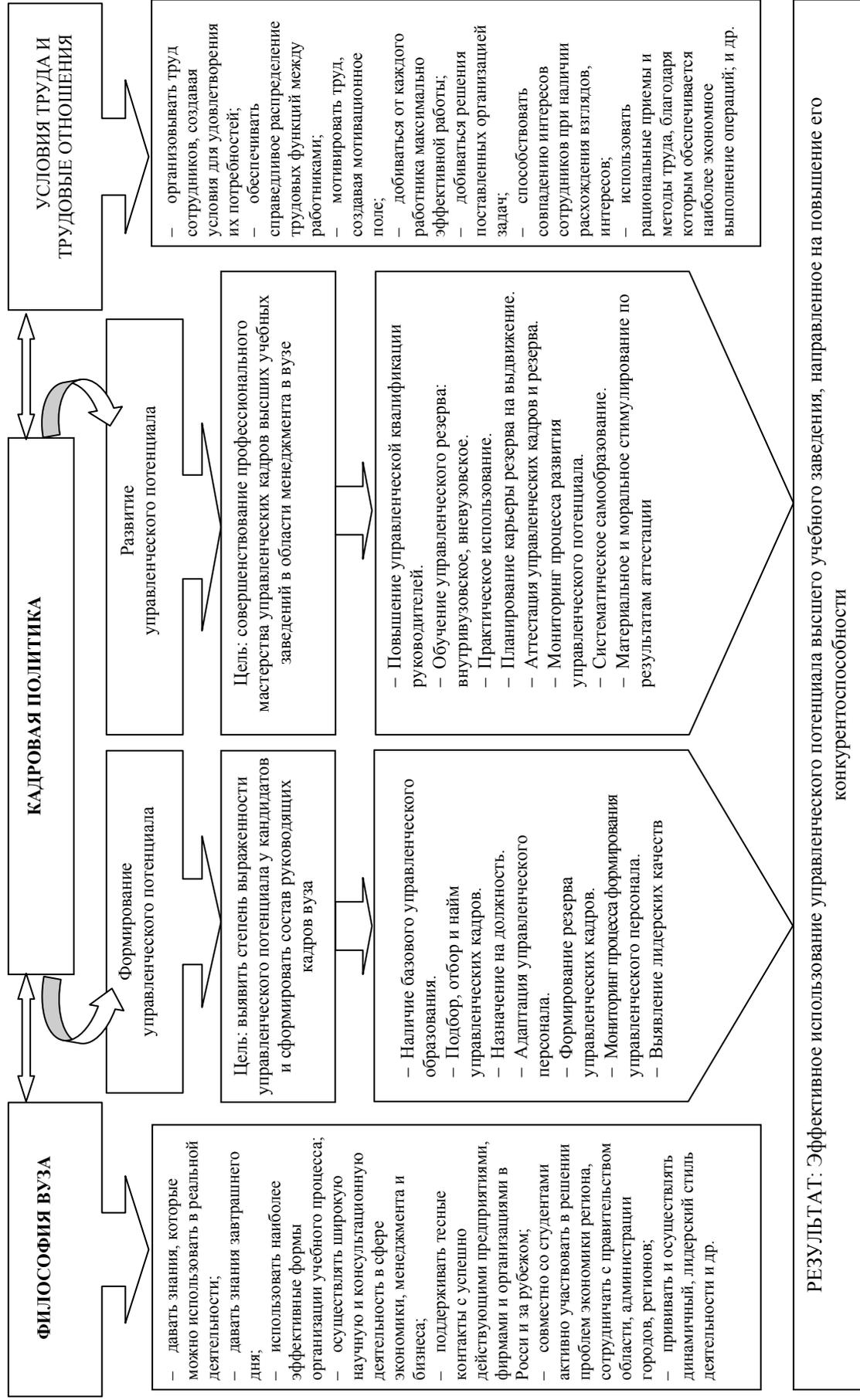


Рис. 3.3. Модель системы формирования и развития управленческого потенциала вуза

- доступность использования компьютерной техники и ее современных возможностей;
- доступность и качество учебной и научной литературы;
- прогрессивность способов подготовки учебного материала.

Кадровая политика высшего учебного заведения, дополняя философию вуза и учитывая условия труда и трудовые отношения, определяет генеральную линию и принципиальные условия в работе с персоналом на длительную перспективу. Этот блок имеет самое большое значение во всей модели, так как результат развития управленческого потенциала зависит от того, насколько правильно будет спланирован, организован и проконтролирован сам процесс развития.

В соответствии Концепцией кадровой политики единой системы образования России кадровая политика вуза должна определять систему принципов, целей, задач, приоритетных направлений, методов и механизмов деятельности по обеспечению высшего учебного заведения управленческими кадрами, обладающими необходимым уровнем профессиональной компетентности. Кадровая работа представляет собой одно из наиболее сложных и многогранных направлений деятельности руководства вуза, требующих комплексного решения организационных, экономических, социальных, правовых, нравственных, психологических и других задач. Эффективная реализация задач кадровой политики может быть обеспечена только в условиях организационной целостности процессов подготовки, формирования, использования развития кадрового управленческого потенциала высшего учебного заведения на основе методологического единства процедур анализа кадровой ситуации, прогнозирования потребности вуза в управленческих кадрах, установления оценочных критериев работы с кадрами. Создание таких условий обеспечивается на основе конкретизации образа современного управленца вуза.

В кадровой политике руководство высшего учебного заведения определяет цель и миссию процесса развития управленческого потенциала. Сам процесс формирования и развития управленческого потенциала должен включать в себя следующие составляющие:

- технология образования, которая предполагает использование современных образовательных (в том числе информационных) средств в процессе обучения и развития управленческого персонала;
- методология образования, включающая в себя систему методологических и методических принципов обучения;
- материально-техническое обеспечение, которое должно быть детально проработано руководством вуза до начала обучения и поддерживаться в процессе всего развития управленческого потенциала;

– потенциал преподавательского состава, который должен состоять из высококвалифицированных ученых вуза с привлечением специалистов и консультантов из ведущих вузов региона, страны;

– методическое обеспечение, то есть обучаемые должны быть в полной мере обеспечены методической литературой, подготовленной именно для этих целей;

– организация образовательного процесса, который занимает ключевую роль в процессе развития управленческого потенциала;

– мотивация образования. Каждый из сотрудников вуза, составляющих управленческий потенциал, имеет свои принципы в жизни и поэтому необходимо стараться максимально приблизить их принципы и мотивы их развития со стороны руководства, чтобы достичь наибольшего результата.

Развитие управленческого потенциала должно проходить в системе, которая устанавливала бы:

– уровни образования и развития (квалификация);

– госстандарты;

– виды и размещение образовательных организаций (если это касается вневузовского обучения управленческого персонала резерва на выдвижение);

– статус выдаваемых дипломов.

В итоге философия вуза, условия труда и трудовые отношения и кадровая политика направляют процессы формирования, использования и развития управленческого потенциала в нужное для вуза направление с целью достижения его максимального использования.

## **6. Принципы построения и реализации системы формирования, использования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений**

В основу построения и реализации внутривузовской системы формирования, использования и развития управленческого потенциала следует положить следующие ключевые принципы:

1. Принцип гибкого планирования контингента обучающихся и сроков их обучения. В его основе лежит регулярная квалификационная аттестация кадров на базе нормативных квалификационных должностных моделей и системы оперативной (тестовой) оценки потенциала, что позволяет формировать рациональные текущие планы обучения в вузе.

2. Принцип приоритетности потребностей обучения. Он предусматривает, что потенциал внутривузовского учебного центра должен проектироваться исходя из потребностей обучающихся, а это означает, что слушатели должны определять ту тематику и объем часов, которые они хотят изучать, а не учебный центр предоставляет то, что может и не более.

3. Принцип профессиональной производственно-необходимой потребности. Он означает, что повышение квалификации (рост профессиональной

компетентности руководителей) должно происходить не на усредненных в целом по России нормативах периодичности обучения (например, один раз в 5 лет), а на реальной потребности вуза, исходя из конкретных условий его деятельности.

4. Принцип системности развития управленческого персонала. Он требует взаимоувязанности и соподчиненности прогнозов развития управленческого персонала с прогнозами развития вуза, а также постановку мобилизующих целей и формирование философии вуза.

5. Принцип взаимосвязи системы непрерывного образования в вузе с системой подбора, выдвижения и стимулирования сотрудников. Учет данного принципа требует создания таких условий, форм и методов работы с кадрами в вузе, которые стимулировали бы постоянную поддержку квалификационного потенциала сотрудников на уровне, соответствующем требованиям непрерывного развивающегося уровня учебного, научного, воспитательного процесса.

6. Принцип неразрывности образовательной и профессиональной деятельности. Он основан на том, что развитие управленческого потенциала должно носить непрерывный характер: обучение с отрывом от основной деятельности должно переходить во временное исполнение обязанностей руководителей и т.д.

7. Принцип преемственности между различными активными формами и видами обучения. Он означает, что формирование учебных программ и тематических планов на основе диагностического анализа и выявления «узких» мест, а также соответствующая комбинация использования инструментов развития обеспечивает эффективное воздействие на управленческий потенциал. Предусматривает использование активных методов обучения: деловых игр, разбора case-study, тренингов, групповых обсуждений и т.д., причем применение каждого отдельного метода обучения должно усиливать эффект применения других методов.

8. Принцип ориентации на саморазвитие. Он нацелен на постоянное вовлечение руководителей в процесс непрерывного образования, самообразования, активизацию потребности профессионального самосовершенствования.

9. Принцип стратегической направленности. Система развития управленческого потенциала должна ориентироваться на создание долгосрочных конкурентных преимуществ. Мероприятия, проводимые в рамках системы, должны оцениваться с точки зрения стратегической эффективности, показывая, увеличилась ли конкурентоспособность вуза.

10. Принцип стабильности формирования кадрового состава на всех уровнях управления. Он предусматривает постоянное накопление практического опыта (с учетом прохождения всех предшествующих

этапов), обстоятельное изучение особенностей объекта управления на каждом уровне.

11. Принцип сменяемости, который следует рассматривать в диалектическом единстве с принципом стабильности. Недопущение одномоментной сменяемости подавляющего большинства руководителей, своевременное их обучение и назначение на должность в соответствии с полученным сертификатом, вертикальное или горизонтальное перемещение – залог комплексного применения названных принципов.

12. Принцип опережающего обучения по отношению к внедряемым в вузе нововведениям. Он реализуется через активное усвоение знаний, получаемых во внутривузовской системе повышения квалификации, их применение при решении конкретных задач управления.

Построенная и реализуемая в соответствии с этими принципами система формирования, использования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений должна стать гибкой, мобильной, способной к естественной самоорганизации, структурно-функциональному упорядочению.

### **7. Организация работы по развитию управленческого потенциала высших учебных заведений**

Управленческий потенциал вуза составляют: аспиранты, молодые специалисты, резерв на выдвижение, управленческий персонал. В связи с этим формирование и развитие управленческого потенциала может осуществляться по трем направлениям.

Первое направление в кадровой политике вуза, направленной на формирование и развитие управленческого потенциала высшего учебного заведения, – это работа с аспирантами и молодыми специалистами.

Молодые сотрудники – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в вузе. Суть работы с этой категорией должна заключаться в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10-15 лет руководящих должностей в вузе. Процесс планирования и развития аспирантов и молодых сотрудников отличается рядом особенностей:

- их подготовка не носит целевого характера, то есть учебное заведение готовит их не к занятию определенной должности, а к руководящей должности вообще;

- необходимо особое внимание уделять пониманию специфики деятельности вуза и его философии;

- необходимо предоставлять им возможности постоянного обновления управленческих знаний за счет посещения семинаров, курсов повышения квалификации и т.п.

Отбор среди данной категории сотрудников с потенциалом является наиболее сложным этапом, так как необходимо спрогнозировать, что будет с человеком через 10–15 лет. Для этого можно использовать:

- а) портреты идеальных руководителей вузов в настоящее время;
- б) психологические методы, то есть тестирование;
- в) целевой отбор среди студентов и выпускников вуза.

Для молодых сотрудников с выявленными лидерскими качествами высшее учебное заведение должно предложить специальные программы обучения и развития в течение нескольких лет, когда они учатся управлять. Периодически необходимо производить мониторинг того, как развивается сотрудник и подтверждает ли он сделанные рекомендации. Раннее выявление и развитие молодых сотрудников с управленческим потенциалом обеспечит вузу преемственность в управлении за счет молодых, заранее подготовленных кадров.

Второй блок – работа с управленческим резервом высшего учебного заведения. Она включает:

- формирование резерва управленческих кадров;
- обучение управленческого резерва;
- подготовку управленческого резерва;
- практическое использование;
- аттестацию управленческого резерва;
- постоянный мониторинг управленческого резерва.

Без создания кадрового резерва невозможно полное и своевременное обеспечение потребности вуза в компетентных управленческих кадрах, создание реальной перспективы профессионального служебного продвижения работников, раскрытие и эффективное применение их творческих возможностей.

Третий блок, касающийся работы с управленческим персоналом высшего учебного заведения, включает:

- подбор управленческого персонала;
- отбор управленческого персонала;
- найм, адаптацию управленческого персонала;
- повышение управленческой квалификации;
- мониторинг формирования управленческого корпуса.

Повышение квалификации управленческих кадров высшего учебного заведения предполагает разработку и осуществление комплекса мероприятий по осуществлению их обучения в сфере менеджмента, организации: освоение важных для управленческого персонала вуза теоретических знаний и практических навыков в области управления высшей школой, методов организации учебной, научной и индивидуальной работы в коллективе, обеспечения качественного выполнения задач и принятия

эффективных управленческих решений, организации личного труда и использования рабочего времени руководителей и др.

При работе с управленческим персоналом в рамках внутривузовской системы формирования и развития управленческого потенциала необходимо уделять внимание следующим аспектам:

- привлекать на работу специалистов высшей квалификации;
- максимально использовать делегирование полномочий сотрудникам;
- намеренно ограничивать вмешательство вышестоящего управленца в сферу деятельности и полномочия нижестоящего руководителя;
- регламентировать нововведения;
- поощрять и развивать горизонтальные связи;
- создать систему коллективных органов выработки и принятия решений;
- преимущественно привлекать на управленческие должности воспитанников вуза, являющихся носителями его традиций;
- развивать взаимодействие сотрудников с руководителями различных уровней.

Таким образом, новые социальные, экономические и демографические условия, в которых функционируют учебные заведения, требуют от управленцев вузов новых знаний и компетенций. В связи с этим, успешная реализация деятельности по развитию управленческого потенциала высших учебных заведений должна способствовать решению одной из стратегических задач Федеральной целевой программы развития образования, а именно, формированию в отрасли высшего образования контингента высококвалифицированных управленцев, повышению оперативности и качества принимаемых решений, т.е. повышению эффективности управления в системе высшего образования.

## **II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ РЕЗЕРВА, УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

### **4. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОДЕЛИРОВАНИЕ КАЧЕСТВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА**

#### **4.1. Содержание деятельности руководящих кадров вуза**

Задача ректора в вузе постепенно менялась в истории развития высшего образования.

В настоящее время ректору все более присущи функции менеджера по привлечению финансов, быстрого и адекватного отклика на требования окружающей среды. В Европе формируется тенденция привлечения на должность ректора профессионального руководителя. Хороший и энергичный профессор не обязательно станет хорошим ректором. Высококласный ученый или педагог на должности ректора может загубить свой профессиональный талант и «загубить» вуз в целом. В США, например, для занятия должности ректора недостаточно быть просто профессором. Требуется наличие профессионального образования по вопросам менеджмента в образовании<sup>93</sup>.

Ректор несет ответственность за выработку стратегии деятельности вуза в целом и отдельных его подразделений, за соответствие действующих в университете правил работы и учебы требованиям законов страны, за сохранение и развитие стратегических ресурсов, за сохранение традиций вуза.

Ректор организует совместную деятельность структурных организаций вуза, содействуя их координации и концентрации усилий. Ректор представляет вуз и отстаивает интересы его коллектива в международных, российских и городских организациях. Ректор вуза несет личную ответственность за выполнение в университете требований Конституции России, законов страны, соблюдение гражданских прав работающих и учащихся.

---

<sup>93</sup> Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом: учебник. 2-е изд., испр. и доп. / под ред. д.э.н. В.В. Глухова. СПб.: Изд-во «Лань», 2001. 544 с.

В своей деятельности ректор опирается на проректоров, реализуя коллективное обсуждение и выработку управленческих решений, связанных с жизнедеятельностью вуза.

Количество и сфера деятельности проректоров, назначаемых ректором, зависит от размера вуза, приоритетов его развития.

Необходимыми для всех высших учебных заведений являются проректор по учебной работе и проректор по научной работе.

*Проректор по учебной работе* осуществляет планирование и принятие решений, оперативное управление, регулирование и контроль за:

- осуществлением учебного процесса в вузе (выполнением расписания учебных занятий, качеством преподавания и др.);

- учебно-методическим управлением (отделом) и его структурными подразделениями, а также за факультетами (институтами), кафедрами;

- руководством системой управления качеством подготовки специалистов;

- разработкой рабочих и семестровых учебных планов в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов, нормативных и инструктивных документов органов управления высшего профессионального образования;

- разработкой комплексных перспективных и годовых планов / отчетов структурных подразделений университета;

- разработкой и осуществлением мероприятий по совершенствованию учебного процесса в целях повышения качества подготовки бакалавров, специалистов, магистров;

- организацией учета контроля успеваемости студентов, установлением сроков сдачи экзаменов;

- подведением итогов и сопоставлением отчетов по экзаменационным сессиям, государственным экзаменам, защитах дипломных проектов и магистерских диссертаций, государственных аттестационных комиссий;

- представлением к назначению именных стипендий студентов-отличников и магистрантов по решению Ученого совета и с учетом мнения общественных организаций;

- поощрением и наложением взысканий на профессорско-преподавательский состав, учебно-вспомогательный персонал и студентов;

- планированием учебной нагрузки по вузу и расчетом штатных единиц по институтам, факультетам и кафедрам;

- подбором и правильным использованием профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала; привлечением к учебному процессу ведущих специалистов научной и производственной сферы;

- участием профессорско-преподавательского состава и студентов в конференциях, семинарах, конкурсах и олимпиадах по всем направлениям учебного процесса;

- международной деятельностью университета в области образовательных услуг, сотрудничества и интеграции;
- развитием и применением современных технических и мультимедийных средств обучения в учебном процессе;
- выполнением всеми структурными подразделениями вуза плана по изданию учебно-методической литературы, нормативной и технической документации;
- развитием учебной, лабораторной и материально-технической базы всех структурных подразделений университета;
- обеспечением связи учебного процесса с производством;
- обеспечением руководства системой трудоустройства выпускников и др.

К должностным обязанностям *проректора по научной работе* относится:

- руководство деятельностью подчиненных подразделений по научной работе и подготовке научно-педагогических кадров;
- организация научно-исследовательской работы институтов, факультетов и кафедр;
- отбор, проведение экспертизы, организация выполнения и приемки научно-исследовательских работ;
- формирование тематики, организация и контроль проведения научно-исследовательских работ по грантам, в рамках государственных, отраслевых и региональных научно-технических программ;
- организация, планирование и контроль выполнения научных исследований и разработок за счет внебюджетных средств на основе хозяйственных договоров;
- организация научно-технических конференций и семинаров преподавателей, аспирантов и студентов;
- организация научно-исследовательской работы студентов;
- руководство подготовкой научно-педагогических кадров;
- организация работы по созданию диссертационных советов и контроль за их деятельностью;
- осуществление контроля за повышением квалификации научно-педагогических кадров и др.

Декан обеспечивает координацию деятельности факультета с другими подразделениями вуза, поддерживает творческие связи с родственными факультетами других вузов, развивает сотрудничество с родственными предприятиями и организациями.

Декан осуществляет непосредственное руководство административно-управленческим органом факультета – деканатом и структурными подразделениями (кафедрами, лабораториями, кабинетами, учебными центрами и пр.) по организации и совершенствованию учебной, научно-исследо-

вательской, научно-методической и воспитательной работой, профориентационной, довузовской подготовки, научных исследований по профилю факультета, подготовки и повышения квалификации научно-педагогических кадров, а также руководство хозяйственными, коммерческими и другими видами работ, относящимися к его компетенции, контроль за исполнением приказов и распоряжений администрации вуза.

Декан ежегодно отчитывается перед советом факультета об учебно-научной и воспитательной работе на факультете; по решению ректората отчитывается о деятельности факультета на учёном совете университета.

В случае предоставления факультету финансовой самостоятельности декан является распорядителем денежных средств факультета, принимает на контрактной основе главного бухгалтера и других сотрудников, обеспечивающих планово-финансовую деятельность факультета.

Более подробно об обязанностях, правах и функциях декана факультета можно узнать в учебнике «Управление факультетом»<sup>94</sup>, а также в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих в разделе «Квалификационные характеристики должностей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

В содержании труда заведующего кафедрой можно выделить пять ключевых направлений деятельности:

1. Стратегическое управление кафедрой и внешние связи – это комплекс действий и решений, предпринимаемых заведующим и его «командой» (заместителями, активом) для достижения ключевых целей кафедры.

2. Управление учебно-воспитательной деятельностью – подразумевает, что заведующий кафедрой несет ответственность за выполнение следующих задач: организация учебного процесса, а также методической и организационно-методической работы кафедры.

3. Управление научной деятельностью – это комплекс мероприятий, обеспечивающих управление научной работой кафедры.

4. Управление персоналом и социальной работой – означает, что заведующий кафедрой, как и любой руководитель, должен управлять персоналом своего подразделения.

5. Материально-техническое обеспечение деятельности кафедры – создание условий для реализации функций преподавателей и сотрудников кафедры, заинтересованного участия персонала в управлении и жизнедеятельности коллектива кафедры.

Функции заведующего кафедрой как руководителя многообразны и не менее сложны, чем у руководителя подобного уровня на предприятии. Это организация оценки персонала, подбора, развития, подготовки новых кадров и т.д. Однако механизмы осуществления этих функций в условиях

---

<sup>94</sup> Резник С.Д. и др. Управление факультетом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012.

высшей школы, как показывают проводимые исследования, находятся сегодня на очень низком уровне разработки.

Ответ на вопрос о том, каким образом лучше всего решать стоящие перед заведующим кафедрой задачи, можно дать, исходя из основных функций управления: планирования, организации, контроля, работы с кадрами, координации, принятия решений.

За последние годы значительно расширились задачи кафедр высших учебных заведений, изменился их количественный и качественный состав. Сложившееся положение, а также необходимость дальнейшего улучшения работы кафедр требуют совершенствования управления кафедрами.

## 4.2. Моделирование организационно-управленческих качеств руководителей вуза

Организационно-управленческая сфера деятельности является основанием всей остальной работы руководителя. Управленец в вузе – руководитель всех сфер деятельности коллектива. Этому критерию соответствует классификация организационно-управленческая, отражающая общие управленческие требования к руководителю (ректору, проректору, декану факультета, заведующему кафедрой) высшего учебного заведения.

Модели качеств руководящих работников высших учебных заведений, а именно ректора, проректора по учебной работе, проректора по научной работе, декана факультета, заведующего кафедрой, разработаны на основе экспертных оценок ранжирования качеств руководителей. В основу легла модель качеств менеджера организации. С помощью экспертного опроса была оценена важность различных блоков личностных качеств в предлагаемых моделях.

По мнению авторов монографии, классификация организационно-управленческих качеств руководящих кадров высшего учебного заведения может иметь следующую структуру:

1. *Профессиональная компетентность.* К ней можно отнести наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления высшим учебным заведением, знание работы на должности ректора (первого проректора, проректора, декана, заведующего кафедрой), опыт руководства и участия в научной, педагогической и общественной деятельности.

2. *Деловые качества.* К деловым качествам руководящих работников целесообразно отнести: умение принимать стратегические решения, предприимчивость (тактика действий) и личная организованность.

3. *Организаторские качества.* Под ними понимается взаимоотношения с людьми: тяга к лидерству, умение строить отношения с управленческим персоналом, преподавателями, сотрудниками, аспирантами и

студентами, органами управления, работодателями и СМИ, подбирать кадры, личный авторитет в обществе и в вузе.

4. *Нравственные качества.* Это предполагает духовные качества и культуру поведения в обществе.

5. *Политическая культура.* К ней относится понимание интересов государства, вуза (факультета, кафедры), личности преподавателя, сотрудника, аспиранта и студента, умение считаться с разными точками зрения.

6. *Работоспособность.* Это качество характеризуется способностью к продолжительной и напряженной творческой деятельности на руководящей должности в вузе.

Для определения важности и значимости качеств руководящих работников вузов были привлечены эксперты. Ими выступили 37 высококвалифицированных специалистов в области управления высшим профессиональным образованием. Среди экспертов – 11 ректоров (29,7 %), 6 проректоров (16,2 %), 6 деканов (16,2 %), 5 заведующих кафедрами (13,5 %) и 9 (24,4 %) специалистов других организаций, связанных с управлением высшим образованием. В результате экспертного опроса были рассчитаны ранги и удельные веса организационно-управленческих качеств руководящих работников высших учебных заведений (заведующего кафедрой, декана, проректора по учебной работе, проректора по научной работе, ректора) (табл. 4.1).

Т а б л и ц а 4.1

Модели организационно-управленческих качеств руководящих кадров высших учебных заведений

№ п/п	Группы качеств	Ректор		Проректор по научной работе		Проректор по учебной работе		Декан факультета		Заведующий кафедрой	
		ранг	уд. вес, %	ранг	уд. вес, %	ранг	уд. вес, %	ранг	уд. вес, %	ранг	уд. вес, %
1	Профессиональная компетентность	1	24,8	1	24,0	1	23,0	1	22,0	1	27,0
2	Организаторские качества	3	17,3	2	19,6	3	16,2	2	20,0	2	19,0
3	Деловые качества	2	19,0	3	17,0	2	21,6	4	16,0	3	18,0
4	Нравственные качества	4	13,9	4	14,4	4	15,4	3	17,0	4	15,0
5	Политическая культура	5	12,7	5	13,2	5	13,0	5	15,0	5	14,0
6	Работоспособность	6	12,3	6	11,8	6	10,8	6	10,0	6	7,0

По мнению экспертов, профессиональная компетентность для руководящих работников современного высшего учебного заведения – наиболее важный блок качеств, он имеет 1 ранг и наибольший удельный вес в общей модели качеств (для ректора – 24,8 %, для проректора по научной работе – 24 %, проректора по учебной работе – 23 %, декана – 22 %, заведующего кафедрой – 27 %). На втором по важности месте для ректора и проректора по учебной работе – деловые качества с удельным весом 19 % и 21,6 % соответственно от общего веса всех качеств. Для проректора по научной работе, декана факультета и заведующего кафедрой эксперты на второе место поставили организаторские качества. Четвертый ранг занимают нравственные качества руководящих работников, кроме декана факультета, для которого, по мнению экспертов, они имеют большую значимость и занимают третье место. 5 и 6 ранг занимают соответственно политическая культура и работоспособность руководящих работников высших учебных заведений.

В связи с тем, что профессиональная компетентность руководящего работника вуза имеет наибольшее значение, исследование было продолжено в данном направлении с целью моделирования блока качеств профессиональной компетентности.

### 4.3. Моделирование профессиональной компетентности руководителей вуза

*Блок качеств «профессиональная компетентность»* руководящих работников вуза включает несколько составляющих. *Управленческая компетентность*: наличие профессиональных знаний и практического опыта в сфере управления в вузе, организации коллективной учебно-воспитательной, методической, научной и общественной деятельности. *Экономическая компетентность*: наличие экономических знаний, умение пользоваться экономическими методами руководства, способности и опыт зарабатывания средств и коммерческой деятельности в вузовских условиях. *Научная компетентность*: наличие знаний в соответствующих сферах науки, способность к организации научных исследований, опыт самостоятельной научно-исследовательской работы. *Педагогическая компетентность*: наличие педагогических знаний и умений, опыт педагогической деятельности в вузе. *Правовая компетентность*: знание хозяйственного, трудового и др. видов права, нормативно-правовых основ функционирования и развития системы образования, опыт и умение использовать эти знания в вузовских условиях.

Анализируя результаты ранжирования экспертами важности блоков качеств, составляющих профессиональную компетентность руководящих работников вуза (заведующего кафедрой, декана факультета, ректора), получены следующие результаты (табл. 4.2).

Таблица 4.2

**Профессиональная компетентность руководящих работников  
высших учебных заведений**

№ п/п	Группы качеств	Заведующий кафедрой		Декан факультета		Ректор	
		ранг	удельный вес, %	ранг	удельный вес, %	ранг	удельный вес, %
1	Управленческая компетентность	1	26,9	1	27,6	1	32,4
2	Научная компетентность	2	22,5	5	11,2	4	16,2
3	Педагогическая компетентность	3	22,3	4	17,6	5	14
4	Экономическая компетентность	<b>4</b>	<b>15,7</b>	<b>2</b>	<b>23,7</b>	2	19,3
5	Правовая компетентность	5	12,7	3	19,9	3	18,1

Эксперты присвоили наивысший 1 ранг – управленческой компетентности ректора, декана и заведующего кафедрой высшего учебного заведения и определяют ее удельный вес в общей модели профессиональной компетентности как 32,4 %, 27,6 % и 26,9 % соответственно. Такой результат определяет и подтверждает исследования и мнение авторов данной статьи о важности управленческой компетентности в модели профессиональной компетентности руководящих работников вуза.

Далее ранжирование качеств профессиональной компетентности руководящих работников вузов значительно отличается между собой в силу специфики их деятельности.

Второй ранг эксперты присвоили экономической компетентности ректора вуза с удельным весом 19,3 %. Здесь следует сказать, что ректоры, определяя свои приоритеты в управлении вузов, на второе место поставили именно экономические вопросы. Эти проблемы приобрели важное значение для ректоров вузов в связи с изменениями, происходящими во внешней среде, как со стороны государства, так и из-за возникающей конкуренции на рынке образовательных услуг между государственными и негосударственными вузами, которые быстрее приспособились к условиям рыночной экономики. Третий ранг присвоен экспертами правовой компетентности ректоров с удельным весом 18,1 %. Важность этого блока качеств и его место в общей профессиональной компетентности обусловлено необходимостью наличия у ректоров знаний в области правового обеспечения деятельности вуза. Законы меняются очень быстро, к ним добавляются какие-то статьи, а ректору важно уследить за всеми изменениями в законодательной сфере. На четвертом месте в профессиональной компетентности ректора стоит научная компетентность самого ректора с

удельным весом 16,2 %. Это объясняется тем, что вузовская наука всегда была и остается неотъемлемой частью системы высшего образования. Пятый ранг эксперты присвоили педагогической компетентности ректора, определив удельный вес равным 14 %.

К профессиональной компетентности декана была отнесена компетентность в следующих сферах: управленческая – первый ранг (удельный вес 27,6 %), экономическая – второй ранг (23,7 %), правовая – третий ранг (19,9 %), педагогическая – четвертый (17,6 %), научная – пятый (11,2 %).

Ранжирование экспертами блоков качеств профессиональной компетентности заведующего кафедрой определило следующую последовательность: управленческая (удельный вес 26,9 %), научная (22,5 %), педагогическая (22,2 %), экономическая (15,7 %) и правовая (12,7 %) компетентность.

Специфика деятельности проректора по учебной работе позволяет представить содержание его профессиональной компетентности в виде шести блоков качеств (табл. 4.3):

- компетентность в области управления учебной работой вуза занимает первый по важности ранг в модели профессиональной компетентности проректора по учебной работе и имеет наибольший удельный вес 24,2 %;

- управленческая компетентность – второй ранг и 23,4 % удельного веса – это блок, который позволит в будущем проректору развить свои способности и возможности и стать ректором вуза;

- педагогическая компетентность на третьем месте с удельным весом 20,6 %;

- научная компетентность имеет четвертый ранг и удельный вес 13,7 %, эти две составляющие профессиональной компетентности проректора неразрывно связаны друг с другом, что обусловлено тем, что основными сферами деятельности вуза являются научная и учебная деятельность;

- экономическая компетентность заняла пятое место в модели профессиональной компетентности проректора по учебной работе с удельным весом 10,2 %, как необходимое условие достижения конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг, где продолжает расти количество негосударственных вузов;

- правовая компетентность имеет шестой ранг и удельный вес 7,9 %.

Содержание профессиональной компетентности проректора по научной работе представлено в табл. 4.4. Наиболее важный, по мнению экспертов, блок качеств в модели профессиональной компетентности проректора по научной работе, – это компетентность в области управления научной работой вуза с удельным весом 22,2 %. Этот блок отражает специфику деятельности именно проректора по научной работе, те знания, умения и опыт, которыми должен обладать этот проректор для того, чтобы научная работа вуза была организована эффективно.

Таблица 4.3

**Модель профессиональной компетентности  
проректора по учебной работе**

Структура групп качеств профессиональной компетентности	Ранги качеств	Удельный вес, %
<b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНОЙ РАБОТОЙ ВУЗА:</b> наличие профессиональных знаний и опыта работы в сфере организации и управления коллективной учебной работой в вузе, в том числе организации учебной, методической работы научно-педагогических коллективов факультетов, кафедр и профессорско-преподавательского состава	1	24,2
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> наличие профессиональных знаний и практического опыта в сфере управления в вузе, образование в сфере экономики и управления, опыт работы на должности проректора, декана, заведующего кафедрой	2	23,4
<b>ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> наличие педагогических знаний и умений, опыт педагогической деятельности в вузе	3	20,6
<b>НАУЧНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> наличие знаний в соответствующих сферах науки, способность к организации научных исследований, опыт самостоятельной научно-исследовательской работы	4	13,7
<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> наличие экономических знаний, умение пользоваться экономическими методами руководства, способности и опыт зарабатывания средств и коммерческой деятельности в вузовских условиях	5	10,2
<b>ПРАВОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> знание хозяйственного, трудового и др. видов права, нормативно-правовых основ функционирования и развития системы образования, опыт и умение использовать эти знания в вузовских условиях	6	7,9

Таблица 4.4

**Модель профессиональной компетентности  
проректора по научной работе**

Структура групп качеств профессиональной компетентности	Ранги качеств	Удельный вес, %
1	2	3
<b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНОЙ РАБОТОЙ ВУЗА:</b> наличие профессиональных знаний и опыта в сфере организации и управления научной работой вуза, в том числе организации научной работы студентов, аспирантов, докторантов и преподавателей	1	22,2
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> наличие профессиональных знаний и практического опыта в сфере управления в вузе, организации коллективной учебно-воспитательной, методической, научной и общественной деятельности	2	22,1

1	2	3
<b>НАУЧНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> наличие знаний в соответствующих сферах науки, способность к организации научных исследований, опыт самостоятельной научно-исследовательской работы	3	17,6
<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> наличие экономических знаний, умение пользоваться экономическими методами руководства, способности и опыт зарабатывания средств и коммерческой деятельности в вузовских условиях	4	14,8
<b>ПРАВОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> знание хозяйственного, трудового и др. видов права, нормативно-правовых основ функционирования и развития системы образования, опыт и умение использовать эти знания в вузовских условиях	5	12,4
<b>ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ:</b> наличие педагогических знаний и умений, опыт педагогической деятельности в вузе	6	10,9

Второй ранг принадлежит общей управленческой компетентности проректора по научной работе, которая показывает готовность этого проректора к замещению должности ректора. Этот блок имеет удельный вес 22,1 %. Научная компетентность проректора по научной работе стоит на третьем месте с удельным весом 17,6 %, что отражает необходимый опыт личной организации и проведения научной работы. Экономическая компетентность подразумевает способность проректора по научной работе зарабатывать для своего вуза средства за счет заключения хозяйственных договоров, участия в конкурсах грантов и т.д., стоит на четвертом месте и имеет удельный вес 14,8 %. На пятом месте правовая компетентность проректора по научной работе с удельным весом 12,4 %, а на шестом педагогическая компетентность и ее удельный вес 10,9 %.

Таким образом, современная специфика профессиональной управленческой деятельности руководящих работников высших учебных заведений определяет и содержание их профессиональной компетентности.

#### 4.4. Моделирование компетенций преподавателя вуза, состоящего в резерве на выдвижение на руководящую должность

В последнее время спрос на талантливых лидеров в современном деловом мире значительно превосходит предложение. Острая нехватка людей, имеющих квалификацию, необходимую для того, чтобы занять важные руководящие посты – одна из самых серьезных проблем и в сфере управления персоналом. Формирование кадрового резерва является составной частью развития и планирования карьеры преподавателя вуза.

Сегодня остро встает вопрос о подготовке новой генерации руководителей в вузе, обладающих предпринимательским типом мышления и необходимым набором профессиональных компетенций. В нашей стране долгое время было принято считать, что хороший преподаватель, ученый априори является хорошим вузовским руководителем. Достаточно якобы лишь хорошо специфика внутренних процессов вуза, а задачи вузовского управления всех уровней не превосходят по своей сложности педагогических и исследовательских задач. В последние годы этот подход подвергался критике, большинством специалистов он признан устаревшим и несостоятельным. Поэтому сегодня большое внимание необходимо уделять курсам переподготовки по направлению «менеджмент образования»<sup>95</sup>.

Необходимость дополнительной управленческой подготовки и обучения всех вузовских управленцев и кадрового резерва на управленческие должности обусловлена резким изменением и усложнением условия и характера деятельности руководителей всех уровней в вузе, обострением конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг. Но далеко не во всех вузах создана система подготовки и постоянного обучения управленческого звена. Получилось, что высшая школа, создав эффективную систему подготовки и повышения квалификации руководящих кадров для всех отраслей народного хозяйства, пока еще слабо позаботилась об управленцах своей, вузовской, среды.

Помимо теоретической подготовки, управленцы ко времени вступления в руководящую должность (заведующий кафедрой, декан и т.п.) должны иметь реальный опыт управления подразделением соответствующего уровня. Для того чтобы повысить качество управленческих кадров, иметь грамотных, подготовленных, компетентных управленцев, в первую очередь необходимо научиться работать с кадровым резервом. Система подбора и оценки качества кадрового потенциала вуза должна отвечать потребностям времени и задавать определенный вектор кадрового развития в направлении не только повышения научно-педагогической квалификации кадров профессорско-преподавательского состава, как это сложилось традиционно в российской системе высшего образования, но и в направлении развития ключевых рыночных компетенций сотрудников. С точки зрения категорий оцениваемых сотрудников, необходимо отойти от традиционно сложившейся схемы, по которой оценке подлежат только научно-педагогические кадры (профессорско-преподавательский состав). Уровень квалификации профессорско-преподавательского состава является, хотя и очень важным, но далеко не единственным параметром кадрового потенциала, определяющим эффективность и результативность работы вуза<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 47-51.

<sup>96</sup> Козлова О.П. Организационно-экономические основы регулирования карьеры научно-педагогических работников высшей школы: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2010. 27 с. С.12-15.

Наибольшее внимание стоит уделить категории административно-управленческих сотрудников всех уровней, поскольку именно от их профессионализма зависит адекватность выбора рыночной стратегии и эффективность тактических шагов по ее реализации. Руководители линейных подразделений – институтов (факультетов) и кафедр, должны быть готовы взять на себя полную ответственность не только за качество подготовки, но и за финансовые результаты деятельности вверенных подразделений, благосостояние всех сотрудников. Вузу необходимо быть готовым на первых этапах вложить определенные средства в подготовку и обучение таких руководителей, а также построить систему подбора, оценки и формирования кадрового резерва специалистов по управлению образованием нового типа.

Приток кадрового потенциала в основном идет двумя путями: привлечение квалифицированных специалистов со стороны и возвращение кадров из числа наиболее перспективных и молодых специалистов. В своем решении растить собственных руководителей или нанимать новых сотрудников извне руководствуются двумя принципами: имеется ли кандидат с подходящим профессиональным опытом, и насколько срочно необходимо заполнить вакансию.

Если сотрудников с необходимым опытом и профессионализмом нет, а приобретение этого опыта связано с большими временными и финансовыми затратами, то можно прибегнуть к подбору персонала со стороны, из других университетов. В этом случае приоритет отдается управленцам высокого уровня, руководителям научных школ, лидерам профессиональных команд, принадлежащих, как правило, администрации университета или института.

Такие специалисты обычно приглашаются в вуз для создания новых кафедр, формирования и развития новых направлений образовательной или научной деятельности вуза. Чаще всего с ними приходят коллектив преподавательских и научных кадров, сложившийся вне стен вуза.

Если время есть, а потребность в специалистах оценивается как постоянная, задача будет решена с помощью программы развития, и подобные позиции будут заполняться внутренними кандидатами.

Существует несколько основных причин, по которым рекомендуется готовить собственных сотрудников вуза для занятия управленческих позиций и используют для этого систему кадрового резервирования. В числе таких причин можно назвать следующие<sup>97</sup>:

– привлечение сотрудников извне менее выгодно, чем использование внутреннего кадрового потенциала;

---

<sup>97</sup> Еремкин А.И., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала: учеб. пособие / под ред. д-ра экон.наук, проф. С.Д.Резника. Пенза: ПГУАС, 2006. 205 с. С. 55-60.

– внешний набор связан с необходимостью как включения нового сотрудника в культуру вуза, так и обязательной адаптации на новом рабочем месте;

– при использовании системы кадрового резервирования для привлечения кандидатов из своих сотрудников в вузе формируется определенный список потенциальных руководящих работников;

– система преемственности руководства, для которого формируется кадровый резерв, весьма позитивно сказывается на взаимоотношениях в коллективе в целом. Если преподаватели знают, что могут получить повышение, это положительно влияет на их моральный настрой и способствует формированию сильной организационной культуры.

С помощью кадрового резерва удерживаются лучшие сотрудники вуза, к тому же свой сотрудник хорошо знает деятельность своего вуза, адаптирован к корпоративной среде, поэтому риск ошибки при выдвижении существенно снижается.

Эффективное воспитание собственных руководителей и обеспечение тем самым преемственности руководства невозможно без развитой и хорошо отлаженной системы кадрового резерва<sup>98</sup>.

В качестве специальных требований, предъявляемых к преподавателю, претендующему на управленческую должность относятся<sup>99</sup>:

– возрастные ограничения: для женщин возраст не должен, как правило, превышать 40 лет, для мужчин – 45 лет;

– наличие ученой степени кандидата или доктора наук в области, которая является ведущей для подразделения, на должность руководителя которого планируется сотрудник;

– наличие или хорошая перспектива к присвоению ученого звания доцента или профессора;

– опыт практической работы (руководителем или преподавателем) и стремление к повышению профессионального уровня, а также умение принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения, наличие чувства нового и передового;

– целеустремленность и инициативность, рациональное использование знаний и опыта других, умение видеть перспективу;

– умение и желание руководить людьми, направлять, координировать и контролировать деятельность подчиненных, быть чутким и внимательным к их нуждам и запросам, владеть современными методами управления, уметь доводить дело до конкретного;

---

<sup>98</sup> Вязникова Л. Руководитель образовательного учреждения (к вопросу о психологии управления) // Высшее образование в России. 2009. №1. С. 58-62.

<sup>99</sup> Еремкин А.И., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала: учеб. пособие / под ред. д-ра экон.наук, проф. С.Д.Резника. Пенза: ПГУАС, 2006. 205 с. С. 55-60.

- проявление принципиальности и требовательности в работе к себе и подчиненным, объективная оценка своих действий и результатов деятельности коллектива;

- добросовестность, честность, скромность, уравновешенность, деликатность, вежливость, высокий моральный облик;

- высокий уровень здоровья и работоспособности, позволяющие выполнять напряженную творческую работу.

Сотрудник, зачисленный в резерв управленческих кадров высшего учебного заведения, обязан постоянно повышать свою квалификацию и профессиональную подготовку, временно исполнять обязанности руководителя по планируемой должности в период отсутствия занимающего эту должность руководителя, совместно с руководителем подразделения изучать уровень загрузки персонала подразделения, на должность руководителя которого подготавливается данный работник, участвовать в разработке планов проведения конкретных мероприятий, подготовке проблемных вопросов для рассмотрения на рабочих совещаниях, семинарах, обобщать опыт работы подразделения, составлять аналитические документы, обзоры, методические рекомендации.

Персональный состав резерва управленческих кадров ежегодно должен корректироваться. Изучение деятельности специалистов, состоящих в управленческом резерве, систематически ведется работниками управления кадров совместно с руководителями структурных подразделений. На основе всесторонней оценки принимается решение об оставлении или исключении специалистов из состава резерва. Одновременно рассматриваются новые кандидаты для зачисления в кадровый резерв.

Перечень профессиональных требований, предъявляемых к кандидату на ту или иную должность, определяется направленностью профессиональной деятельности, которой ему предстоит заниматься. Для четкой регламентации профессиональных требований предлагается использовать профессионально-квалификационную модель (профессиограмма), в которой отражены:

- общая характеристика профессии;
- условия и характер выполняемой работы;
- основные функциональные обязанности;
- уровень образования;
- специальные знания, умения и навыки;
- профессионально значимые социально-психологические,
- интеллектуальные и деловые качества;
- нагрузка в процессе работы;
- требования к организации рабочего места.

При формировании резерва для в управленческого продвижения, особое внимание следует уделить определению соответствия психограмме,

отражающей профессионально значимые социально-психологические, интеллектуальные и деловые качества выдвиженца (табл. 4.5).

Т а б л и ц а 4 . 5

Модель, отражающая психографические требования к управленцу

Психографические требования	Характеристика
1	2
<b>Блок социально-психологических качеств</b>	
Коммуникабельность	способность быстро инициировать коммуникативный контакт и поддерживать его на необходимом уровне в зависимости от задачи; психологическая готовность к сотрудничеству с коллективом с учетом ее ценностей и традиций – коллективизм; оптимальное представительство в общении естественно-эмоционального компонента («обаяние»), приветливости и дружелюбия; выносливость в условиях повышенных нервно-эмоциональных нагрузок; отсутствие выраженного эгоцентризма или враждебности.
Лидерство	наличие личностных качеств лидера; способность возглавить группу для решения конкретных задач; самостоятельность в принятии решений и готовность нести ответственность за их последствия; амбициозность и стремление к статусному росту; авторитетность и требовательность; стрессоустойчивость; упорство и настойчивость в отстаивании своей позиции и интересов.
Целеустремленность	способность стратегически грамотно ставить цели и достигать их независимо от обстоятельств; энергичность; волевые задатки; сопротивляемость внешним воздействиям.
Организованность	способность рационально организовывать и планировать деятельность свою и подчиненных; самодисциплина; последовательность, логичность и практичность в подходе к решению текущих задач.
Социальный интеллект	интуитивно-опытное знание человеческой психологии; знание и правильное применение социальных норм и стандартов; способность адаптироваться в различных социальных группах; гибкость коммуникативной тактики посредством «чувства ситуации»; деликатность, терпимость и терпеливость в общении.
<b>Блок интеллектуальных качеств</b>	
Вербальный интеллект	лексический запас; способность к выявлению аналогий и установлению логических связей между различными видами вербальной информации; способность комбинировать знания из различных областей знаний, гибкость и скорость переключения вербального мышления; способность находить наиболее точное решение из ряда приблизительных
Невербальный интеллект	способность улавливать логические закономерности по отношению к невербальным (математическим) видам информации; способность к анализу и прогнозу (экстраполяции событий); способность разрабатывать и расшифровывать сложные алгоритмы; общий потенциал интеллектуального развития

Окончание таблицы 4.5

1	2
Обучаемость	гибкость и активность интеллекта в целом; скорость усвоения новой информации и способность отказываться от непродуктивных стереотипов; способность к эффективному использованию, адекватному переносу и комбинированию информации из различных областей знания; элементы творческих способностей
Креативность	аналитический склад ума в сочетании с развитым воображением; независимость и оригинальность мышления; способность и стремление находить нетривиальные решения и генерировать идеи

Вместе с тем, важно, чтобы для каждой резервируемой должности была разработана идеальная модель требований, исходя из которой будет формироваться программа аттестации кандидатов и будут составляться характеристики кандидатов по результатам отбора.

Что касается организации самой процедуры отбора (формирования резерва), то ее целесообразно проводить в рамках общей плановой аттестации сотрудников вуза, что позволяет охватить всех потенциальных кандидатов и подобрать по несколько кандидатур на каждую резервируемую должностную позицию. Наличие двух кандидатов, во-первых, позволяет в дальнейшем сравнить динамику роста их компетентности и, во-вторых, стимулирует здоровую конкуренцию между ними. Вместе с тем, нецелесообразно чрезмерно преумножать перечень резервистов, поскольку это крайне усложняет дальнейшую работу с резервом, а снижение вероятности будущего назначения – снижает мотивацию достижений.

Взяв за основу модель качеств менеджера, автором которой является д.э.н., профессор Резник С.Д., разработана модель качеств современного преподавателя, состоящего в резерве на выдвижение на руководящую должность (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Модель качеств современного преподавателя, состоящего в резерве на выдвижение на руководящую должность

Виды компетентности	Компетенции
1	2
Профессионально-управленческая компетентность	Знание основ построения наиболее рациональных структур обеспечения эффективного управления вузом, работа с информацией, управление персоналом, педагогические навыки, знания в ведущей научной области, контроль деятельности подразделений, факультетов, принятие решений. Способность к гибкости мышления, ответственность и дисциплинированность, стрессоустойчивость
Финансовая компетентность	Знание инструментов планирования, финансирования, кредитования, налогообложения и системного анализа финансовой работы в вузе (на факультете, кафедре). Способность управлять финансовыми рисками, прогнозировать, составлять отчеты, анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения

Окончание табл. 4.6

1	2
Инновационная компетентность	Знание инновационного менеджмента, современных технологий, экономики. Способность к стратегическому мышлению, адаптивность к достижениям научно-технического прогресса, информационная мобильность, толерантность, способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования
Информационная компетентность	Знание научных основ работы с большим объемом информации и пользования современными компьютерными программами. Способность продуцировать и применять новые технологии, способность к построению внутренней информационной системы вуза для сбора информации с целью принятия решений, последовательность в действиях, память и внимательность
Предпринимательская компетентность	Знание основ маркетинга, конкурентоспособности, способность к гибкости мышления, креативность и инициативность, способность использовать в практической деятельности вуза информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга
Научно-педагогическая компетентность	Знание основ педагогики, психологии, контрольно-оценочной деятельности, способность выявлять и формулировать актуальные научные проблемы, разрабатывать программы научных исследований, способность работать над научными публикациями, преподавание дисциплин, разработка образовательных программ и учебно-методических материалов, способность применять современные методы и методики преподавания
Компетентность в сфере управления персоналом	Знание основ по управлению персоналом, мотивация и управление трудовой деятельностью, основ психологии и педагогики, методик делового общения и организационного поведения, способность максимально использовать творческий потенциал людей, понимать и реагировать на потребности, чувства и интересы других, беспристрастная оценка людей, коллективистские и лидерские качества
Компетентность в сфере самоменеджмента	Знание методик тайм менеджмента, методов и приемов управления личной карьерой, техники личной работы. Способность к самоорганизованности, дисциплинированности, собранности, эмоционально-волевому самоконтролю

Данная модель содержит следующие основные положения: виды компетенций и их характеристики, которыми любой современный преподаватель, претендующий на должность руководителя должен обладать в условиях рыночной экономики. Каждый потенциальный руководитель в настоящее время должен уметь создавать систему менеджмента, т.е. быть профессионально компетентным во всех функциональных видах менеджмента, он должен уметь видеть цели организации и пути их достижения с

позиции каждой отдельно взятой функции, иметь определенные личные качества и владеть определенной суммой знаний.

Модель качеств современного преподавателя, состоящего в резерве на выдвижение на руководящую должность, поможет определить его профессиональную некомпетентность в какой-либо сфере, включить в программу обучения и повышения квалификации дисциплины, позволяющие получить больше знаний по менее изученным областям деятельности управленца. Занимаясь процессом организации внутривузовского повышения квалификации руководящих кадров, необходимо вести непрерывную диагностику профессиональной компетентности, с той целью, чтобы понять на основании универсальной модели качеств современного преподавателя, состоящего в резерве на выдвижение на руководящую должность, каких знаний недостаточно управленцу для ведения результативной деятельности и разрабатывать новые циклы программы обучения и повышения их квалификации.

Таким образом, работа с резервом кадров обеспечивает совершенствование и развитие кадрового потенциала, становление руководителей и специалистов предпринимательского типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях.

## 5. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КАРЬЕРЫ В ВУЗЕ

### 5.1. Содержание карьеры преподавателей вузов

В последние годы проблема карьеры приобрела широкую популярность, что вызвано реформированием всех основных сфер нашего общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, до сих пор остававшимся вне поля зрения в силу их негативного восприятия или низкого уровня актуальности. То, что раньше считалось отклонением от нормы, порождением буржуазного общества, отождествлялось с карьеризмом, сегодня возводится в ранг важного показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социально-психологического климата, повышения производительности труда.

Проблема карьеры в последнее время волнует многих исследователей различных областей деятельности, что породило множество определений понятия «карьера».

Карьера можно рассматривать, как продвижение вверх по служебной лестнице, успех в жизни.

В теории управления персоналом карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом<sup>100</sup>.

По мнению Егоршин А.П., автора учебника «Управление персоналом», карьера – постоянно изменяющийся и развивающийся процесс, который можно рассматривать как в узком, так и в широком смысле<sup>101</sup>.

В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни – профессиональной, семейной, трудовой, досуговой. Карьера – это не только продвижение по службе.

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью, понимая под ней целенаправленный должностной и профессиональный рост, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры.

---

<sup>100</sup> Базарова Т.Ю. Управление персоналом: планирование карьеры. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/print/24167>.

<sup>101</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., перер. и доп. М.: Инфра-М, 2006. 400 с. С.78.

Цыпкин Ю.А., в своем учебнике «Управление персоналом» дает следующее определение понятию карьера – индивидуально осознанные изменения позиции и поведения, связанные с относящимися к работе опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека<sup>102</sup>.

По мнению д.э.н., профессора, автора многочисленных учебников по проблемам управления персоналом А.Я. Кибанова, карьера – поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы, обогащения<sup>103</sup>.

С.Д. Резник определяет карьеру как индивидуально осознанную позицию и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей рабочей жизни<sup>104</sup>.

В «Толковом словаре русского языка» С.И.Ожегова и Н.Ю. Шведова карьера трактуется как «путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения»<sup>105</sup>.

Практически каждый человек сталкивается в своей жизни с проблемой выбора карьеры. При этом каждый стремится достичь в жизни определенных успехов: покорить какие-либо вершины, достичь наилучших результатов, стремиться к совершенству и профессионализму в какой-либо области и, несомненно, получает удовлетворения от проделанной работы.

Стремясь к признанию и успеху, необходимо объективно оценивать свои силы и возможности на этом пути. И совсем не лишним будет следующий вопрос: достигаема ли выбранная цель или человеком движет амбициозность, нездоровое чувство зависти? Только тщательный анализ собственных желаний и своего внутреннего потенциала позволит добиться реальных достижений, а не остаться у разбитого корыта, один на один с горькими сожалениями по поводу краха всех надежд<sup>106</sup>.

В современных условиях особое значение приобретает профессиональная карьера в сфере высшего профессионального образования.

Из всего перечня видов деятельности научно-педагогического работника можно выделить два основных – педагогическую и научно-исследовательскую (рис. 5.1)<sup>107</sup>, сочетание которых делает трудовую деятельность преподавателя продуктивной.

---

<sup>102</sup> Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 446 с. С.81–82.

<sup>103</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с. С.57-58.

<sup>104</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 558 с. С.80.

<sup>105</sup> Толковый словарь русского языка / С.И.Ожегов, Н.Ю. Шведова. Режим доступа: <http://www.slovoblog.ru>.

<sup>106</sup> Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 558 с.– С.79 - 80.

<sup>107</sup> Козлова О.П. Организационно-экономические основы регулирования карьеры научно-педагогических работников высшей школы: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. Новосибирск, 2010. С. 89.

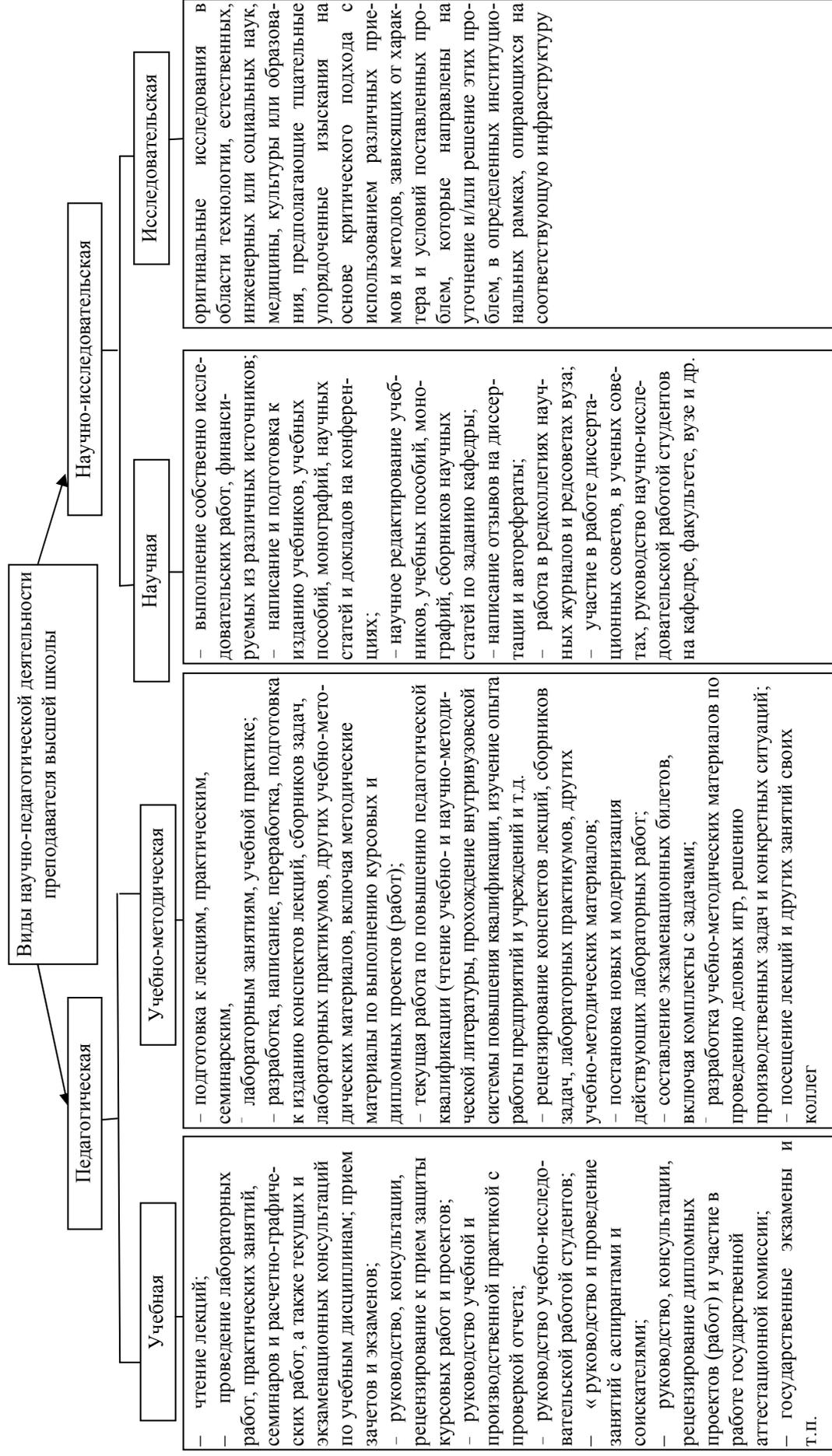


Рис. 5.1. Виды научно-педагогической деятельности преподавателя высшей школы

Исходя из этого, она делит преподавателей на 2 группы: первая группа – преподаватели, в деятельности которых преобладает педагогическая составляющая деятельности, вторая – преподаватели с преобладанием научной составляющей.

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

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

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

Под *научно-исследовательской карьерой* преподавателя понимается совершенствование его компетенций в процессе проведения научных исследований, создании научных публикаций (статей, монографий и т.д.), подготовке и защите диссертационных исследований на присвоение ученой степени, подготовке докладов, выступлении на научных конференциях и т.д.<sup>108</sup>

В настоящее время преподавателю, чтобы стать профессионалом своего дела, недостаточно быть просто специалистом в какой-либо предметной области, освоить виды деятельности, относящиеся к ней. Преподавание предполагает не просто трансляцию некоторого объема знаний, необходимых студентам для освоения той или иной дисциплины, но и умелое выстраивание курса обучения, методическое обеспечение преподаваемых дисциплин. Таким образом, одним из наиболее важных аспектов профессиональной карьеры преподавателя можно считать его методическую карьеру.

*Методическая карьера* преподавателя, выражающаяся в накоплении и совершенствовании умений и навыков создания учебников, учебных пособий, разработки и совершенствования программ учебных курсов и

---

<sup>108</sup>Козлова О.П. Организационно-экономические основы регулирования карьеры научно-педагогических работников высшей школы: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. Новосибирск, 2010. С. 91.

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

В настоящее время большое значение в вузе придается воспитательной деятельности. Важность данного аспекта деятельности преподавателя очевидна: вне зависимости от преподаваемой дисциплины педагог активно воздействует на обучаемых, способствуя формированию у них определенной системы взглядов, понятий, ценностей, что позволяет говорить об организационно-воспитательном аспекте в карьере преподавателя (карьере в организационно-воспитательной деятельности).

Организационно-воспитательная карьера преподавателя может проявляться в накоплении и совершенствовании компетенций в процессе организации культурно-массовых, спортивных мероприятий, досуговой деятельности студентов; развития, студенческого самоуправления, проведения студенческих, фестивалей, смотров, конкурсов и пр.; осуществления кураторства учебных групп; руководства общественными студенческими организациями и т.д.

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

Основопологающей формой послевузовской подготовки научно-педагогических кадров всегда являлась самостоятельная работа. Однако она не способствовала решению проблемы быстрого и полного удовлетворения постоянно возрастающих потребностей университетов в профессорах и преподавателях.

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

Цели карьеры можно определить только при правильной самооценке своих навыков и деловых черт. Целью нельзя считать только область деятельности, определенную должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, в силу которых человек хотел бы получить

конкретную работу, занять определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве основных целей карьеры преподавателей вузов можно выделить следующие<sup>109</sup>:

- получить работу или должность, которая соответствовала бы самооценке и доставляла моральное удовлетворение;
- иметь хорошо оплачиваемую работу или должность;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности и способствующую развитию научного потенциала;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере роста квалификации, продвижения по службе, изменения или пересмотра ценностей и т.д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры – процесс постоянный.

Специализированная карьера преподавателей характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одном, так и в разных высших учебных заведениях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется<sup>110</sup>.

Карьера человека не выстраивается в одночасье. Она имеет свои этапы и тесно связана с возрастом и циклами профессиональной деятельности человека.

## 5.2. Этапы карьеры преподавателя в вузе

Выделяются следующие общие этапы карьеры<sup>111</sup>:

Предварительный – включает учебу в школе, высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько видов деятельности в поисках той, которая, удовлетворяла бы потребностям и отвечающая его возможностям. Если он сразу находит такой вид

---

<sup>109</sup> Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова и др.; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2010. 570 с. С.328.

<sup>110</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с. С. 126-127.

<sup>111</sup> Там же. С. 128-129.

деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте формируется семья, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает совершенствование квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством. Человек достигает вершин независимости самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в

организации или выступали в виде хобби. Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

В такой организации как высшее учебное заведение также существуют этапы карьеры преподавателей, работающих там. Но карьера работников вуза имеет, конечно же, свою специфику. В основном в вузе, на кафедре специалисты занимаются научно-преподавательской деятельностью, но в процессе личностного развития, накопления опыта, деловых навыков возникает потребность занять управленческие позиции в вузе<sup>112</sup>.

Карьера работника в сфере высшего образования есть длительный процесс, который включает в себя множество различных этапов:

1. Ассистенты, преподаватели.
2. Аспиранты, младшие научные сотрудники.
3. Старшие преподаватели.
4. Доценты, старшие научные сотрудники.
5. Заместители деканов.
6. Профессор кафедры.
7. Заведующие кафедрами.
8. Деканы.
9. Проректоры.
10. Первые проректоры.
11. Некоторые другие этапные должности.
12. Ректоры.

Данные должностные этапы в процессе развития профессиональной карьеры могут протекать как последовательно, так и параллельно.

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

---

<sup>112</sup> Легостаева В.И., Мудрова Е.Б. Привлечение и закрепление в вузе молодых научно-педагогических кадров на основе современных технологий адаптации // Университетское управление: практика и анализ. 2009. №2. С. 33-37.

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

Следующая ступень – это должность старшего преподавателя кафедры. На нее, обычно, назначают ассистента, который уже закончил аспирантуру и защитил диссертацию, оптимальное время пребывания – 3-4 года, на данном этапе, для приобретения опыта управленческой деятельности, необходимо стараться получить должность заместителя руководителя. При параллельном обучении в аспирантуре и получении должности заместителя время пребывания в «начальных» должностях составит порядка 8 лет. После аспирантуры, будучи старшим преподавателем или доцентом, сотрудник кафедры может поступить в докторантуру.

В докторантуру принимаются лица, имеющие степень кандидата наук. Подготовка докторантов осуществляется только по очной форме в течение не более трех лет. Завершив работу над диссертацией, докторант обязан представить ее на кафедру высшего учебного заведения или в научный совет (отдел, лабораторию, сектор) научного учреждения или организации для получения соответствующего заключения. Диссертация защищается в соответствующем диссертационном совете, решение о присуждении ученой степени доктора наук принимается ВАК после публичной защиты диссертации по ходатайству диссертационного совета. Контрольные цифры приема в докторантуру высших учебных заведений за счет средств федерального бюджета устанавливают министерства и ведомства, в ведении которых они находятся. Докторантам, зачисленным в счет контрольных цифр приема, выплачивается государственная стипендия.

За докторантами сохраняются все права по месту работы, которые они имели до поступления в докторантуру (например, на присвоение ученого звания), а также право на возвращение на прежнее место работы. Для подготовки диссертаций на соискание ученой степени доктора наук помимо обучения в докторантуре преподаватели высших учебных заведений, имеющие ученую степень кандидата наук, могут переводиться на должности научных сотрудников сроком до двух лет<sup>113</sup>.

---

<sup>113</sup> Болотин И. Березовский А. Кадры современной высшей школы // Высшее образование в России. 2008. №2. С. 22-24.

По результатам научно-педагогической деятельности работников кафедры ВАК присваивает учёное звание профессора и доцента. Важной ступенью карьеры преподавателя является зачисление в резерв на должность заведующего кафедрой. Следующая ступень карьеры сотрудника кафедры – должность заведующего кафедрой, продолжительность которой 5-10 лет. Эту должность, как правило, занимает хорошо подготовленный преподаватель, имеющий ученую степень доктора наук. Следующим этапом в продвижении по карьерной лестнице является должность декана, длительность которой составляет около 5 лет.

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

Следовательно, обще суммарная продолжительность карьерного пути, начиная с должности ассистента и заканчивая должностью ректора, составит, в среднем, около 25 лет, с учетом возможного совмещения должностей. Должность президента вуза – завершающее звено в карьере ректора (рис. 5.2)<sup>114</sup>.

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

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

Как управленец (специалист по управлению образованием, администратор, организатор) он обязан иметь хорошие организационные способности и специальные управленческие навыки. Однако хороший и энергичный профессор не обязательно станет столь же хорошим управленцем. Он может утратить лучшие качества преподавателя и исследователя, но так и не сумеет эффективно организовать работу вуза.

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

---

<sup>114</sup> Ректоры России: система и механизмы управления профессиональной карьерой: моногр. / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2009. 252 с. С. 75-80.

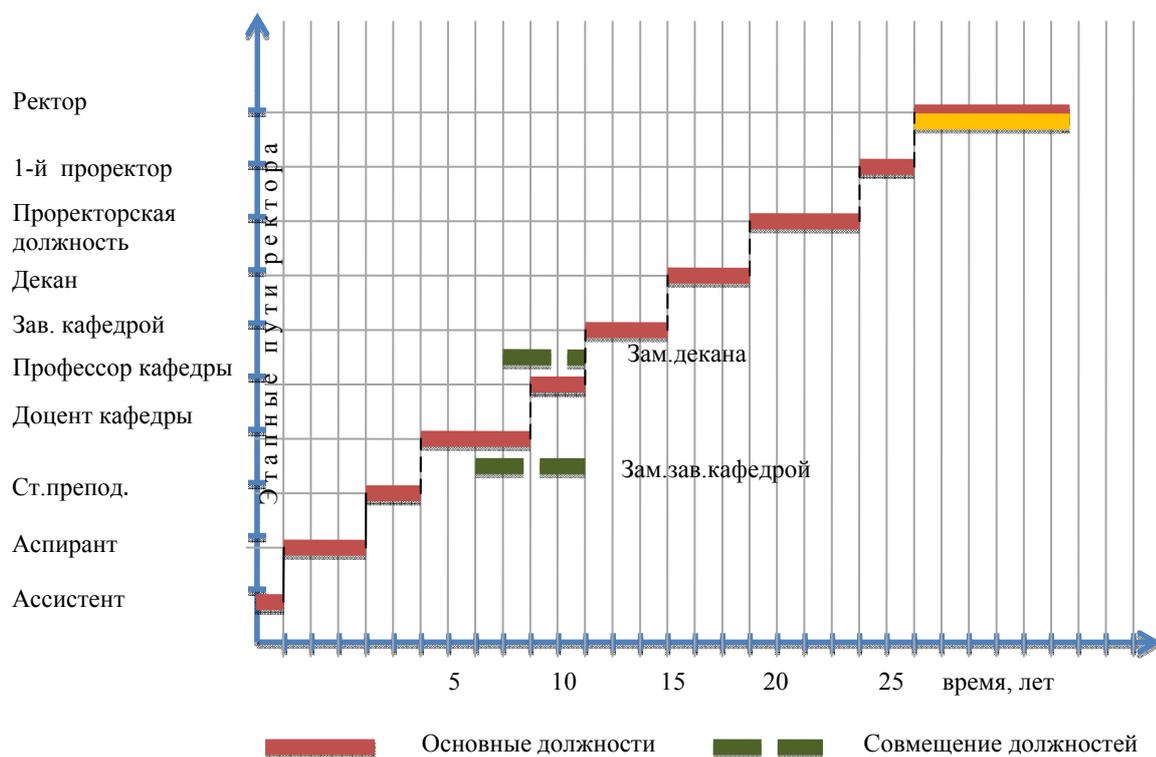


Рис. 5.2. Примерная модель развития карьеры ректоров

Как педагог (преподаватель) управленец в вузе должен обладать в полной мере искусством преподавания, педагогическим тактом и чутьем, способностью воздействовать на аудиторию<sup>115</sup>.

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

### 5.3. Подходы к формированию карьеры преподавателей

Процесс формирования управленческого состава на сегодняшний день справедливо считается одним из основных условий дальнейшего развития любой организации, в том числе и высших учебных заведений. Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная управленческая карьера преподавателей вузов обеспечивает их материальное благополучие, удовлетворение высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уваже-

<sup>115</sup> Смирнов Е.А. Современный руководитель: стратегии жизни и деятельности: учеб. пособие. М.: Изд-во МГУ, 2003. 270 с. С.15-17.

нии и самоуважении, в успехе и власти, потребность в научно-исследовательском развитии.

Желание многих преподавателей оптимизировать карьерное развитие с помощью управления связано еще и с особенностями нынешней ситуации в развитии российского общества. Демократизация способствует созданию условий для свободного самоопределения, самореализации каждого человека, самостоятельного выбора им путей своего движения в социальной структуре общества. Но эта свобода порождает конкуренцию, которая ставит перед каждым человеком проблему его конкурентоспособности, достижения личных успехов на фоне опережения других<sup>116</sup>.

Управление карьерой преподавателя должно быть научно-концептуальным, а значит базироваться на современных достижениях теории управления, психологии (в частности психологии управленческой карьеры), социологии в области познания основных закономерностей, движущих сил, механизмов и факторов карьерного развития<sup>117</sup>.

На сегодняшний день существует достаточно много описанных и апробированных на практике подходов к формированию управленческой карьеры преподавателей и обеспечению вуза высококвалифицированными кадрами. Одним из таких подходов является создание резерва на выдвижение на управленческую должность.

Резерв специалистов на руководящую работу – это специально сформированная группа сотрудников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям и специалистам определенного уровня, прошедших, как правило, отбор, специальную управленческую и профессиональную подготовку, достигших положительных результатов в своей работе и рекомендуемых для выдвижения на высшие должности<sup>118</sup>.

Цель планирования кадрового резерва вуза – прогноз персональных продвижений, их последовательности и сопутствующих им мероприятий. Планирование требует проработки всей цепочки продвижения, перемещения, увольнений. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей высшего учебного заведения<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup> Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. №5. С. 43-45.

<sup>117</sup> Смирнов Е.А. Современный руководитель: стратегии жизни и деятельности: учеб. пособие. М.: Издательство МГУ, 2003. 270 с. С.15-20.

<sup>118</sup> Подготовка и переподготовка управленческих кадров высших учебных заведений: моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д.Резника. Пенза: ПГУАС, 2010. 152 с. С.58.

<sup>119</sup> Резник С.Д., Макарова С.Н., Сазыкина О.А., Фомин Г.Б. Подготовка и переподготовка управленческих кадров высших учебных заведений: моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2010. 135 с. С. 88.

Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) подразделений высшего учебного заведения в руководителях. Основными этапами процесса формирования резерва кадров в вузе являются<sup>120</sup>:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

Наличие резерва позволяет заранее на плановой, научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности<sup>121</sup>.

Формирование резерва управленческих кадров в вузе может проходить в два этапа.

На первом этапе осуществляется изучение потенциальных кандидатур. Для включения сотрудника в состав резерва руководящих должностей руководитель кафедры или подразделения готовит обоснование, получив согласие кандидата после предварительной беседы с ним, согласовывает выдвижение с коллективом и вышестоящим руководителем – директором института (деканом факультета). Представления направляются в управление кадров, рассматриваются ректоратом. Список резерва выносится на рассмотрение и утверждение на ученом совете вуза.

Отбор кандидатов в резерв проводится по определенным критериям<sup>122</sup>:

- возрастные ограничения: для женщин не превышает 40 лет, для мужчин не более 45 лет;
- наличие ученой степени кандидата или доктора наук в области, которая является ведущей для подразделения;
- наличие или хорошая перспектива присвоения ученого звания доцента или профессора;

---

<sup>120</sup> Годымчук А.Ю., Козлова Н.В., Волков Ю.В., Долматов О.Ю. Формирование кадрового резерва в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 6. С.27-30.

<sup>121</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с. С.385-387.

<sup>122</sup> Еремкин А.И., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д.Резника. Пенза: ПГУАС, 2006. 205 с. С. 42-46.

- опыт практической работы (руководителем или преподавателем) и стремление к повышению профессионального уровня, а также умение принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения;
- умение и желание руководить людьми, целеустремленность и инициативность;
- проявление принципиальности и требовательности в работе к себе и подчиненным, объективная оценка своих действий и результатов деятельности коллектива;
- добросовестность, честность, уравновешенность, высокий моральный облик;
- высокий уровень здоровья и работоспособности, позволяющий выполнять напряженную творческую работу.

На втором этапе происходит зачисление в резерв и проведение мероприятий по подготовке кандидатов к занятию соответствующей руководящей должности. Сотрудник, зачисленный в резерв управленческих кадров высшего учебного заведения, обязан постоянно повышать свою профессиональную подготовку, временно исполнять обязанности руководителя по планируемой должности в период отсутствия занимающего эту должность руководителя, участвовать в разработке планов проведения конкретных мероприятий, подготовке проблемных вопросов для рассмотрения на рабочих совещаниях.

#### 5.4. Роль системы повышения квалификации в развитии карьеры преподавателей вузов

При планировании и формировании управленческой карьеры преподавателей особое место следует уделять повышению квалификации в качестве основного способа обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники, экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации<sup>123</sup>.

В современной науке выделяют три вида повышения квалификации<sup>124</sup>:

- на основе уже полученных знаний с целью устранения пробелов в знаниях и навыках;
- расширительное повышение квалификации, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков;

<sup>123</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., перер. и доп. М.: Инфра-М, 2006. 400 с. С. 184-188.

<sup>124</sup> Травин В.В., Дятлов В.А.. Профессиональный рост и планирование карьеры // Управление персоналом. 2011. №8. С. 71-74.

– адаптивное повышение квалификации, которое служит как средство приспособления к изменяющимся требованиям для определенных должностей.

Такие три вида повышения квалификации нередко используются в комбинации друг с другом. Различают два вида повышения управленческой квалификации сотрудников вуза<sup>125</sup>:

– повышение квалификации с отрывом от трудовой деятельности, осуществляемое самостоятельно преподавателями вузов. Высшее руководство вуза или кафедры может попытаться оказывать здесь свое влияние на этот процесс различными путями: своими рекомендациями по проведению определенных мероприятий; оказанием содействия при проведении экзаменов; взятием на себя расходов или частичным спонсированием организации курсов. Но сам процесс обучения – это инициатива работников. Они самостоятельно заключают договора с различными институтами по повышению квалификации и планируют проведение всех мероприятий. К числу таких независимо проводимых мероприятий по повышению квалификации причисляют: посещение вечерних академий; участие в семинарах; посещение курсов высших народных школ; участие в конгрессах;

– повышение квалификации без отрыва от основной деятельности, осуществляемое чаще всего в форме проведения таких мероприятий как: учреждений библиотеки с методической литературой; участие в экскурсиях на предприятие; чтение специальной литературы и статей.

Основой для реализации целей и принципов непрерывного образования кадров в вузе должно явиться создание соответствующей системы, где будет обеспечена теснейшая связь учебы и подготовки кадров с проблемами производства, формированием и развитием личностного потенциала работника. Такой системой является система образования кадров, и, конечно же, руководителей, которая ориентирована на решение проблем освоения новой техники, технологии, социального развития, совершенствования организационно-функциональной структуры вуза, улучшение качества работ, повышение профессионального, идеологического и общекультурного уровня работников высшего учебного заведения.

Повышение квалификации занимает особое место в системе развития персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Еремкин А.И., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала: учеб. пособие / под ред. д-ра экон.наук, проф. С.Д.Резника. Пенза: ПГУАС, 2006. 205 с. С. 46-50.

<sup>126</sup>Плугина М. Организация системы повышения квалификации // Высшее образование в России. 2005. №1. С. 126.

Для того чтобы быть компетентным, активным, легко восприимчивым к нововведениям в какой-либо сфере деятельности, преподавателю требуется высокий уровень квалификации, достигаемый только посредством непрерывного, целенаправленного обучения и развития своего потенциала. Так преподавательский состав кафедры в большей степени ориентирован на профессиональную позицию педагога.

Повышение квалификации научно-педагогических кадров в вузе, а также переподготовка кадров имеют важное значение с точки зрения повышения эффективности использования образовательного, профессионально и творческого потенциала научно-педагогических работников. При этом особую роль играет процесс подготовки и повышения квалификации преподавателей вуза в условиях динамичности развития образовательных технологий и требований к уровню подготовки выпускников со стороны рынка.

Процесс повышения квалификации и получения дополнительного профессионального образования научно-педагогических работников нормативно регулируется государством путем лицензирования программ в сфере дополнительного профессионального образования<sup>127</sup>.

Повышение квалификации научно-педагогических работников вуза проводится не реже одного раза в 5 лет в образовательных учреждениях системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров, в высших учебных заведениях, в ведущих российских и иностранных научных и производственных организациях путем обучения, прохождения стажировок, подготовки защиты диссертаций, участия в работе семинаров, а также с использованием других видов и форм повышения квалификации.

Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения: краткосрочные (от 72 до 108 часов) и длительные (свыше 108 часов) обучение педагогов дошкольных, общеобразовательных и высшей школы в образовательной организации<sup>128</sup>.

Повышение квалификации научно-педагогических работников вуза может финансироваться как за счет средств федерального бюджета, так и за счет средств юридических и (или) физических лиц по договорам с высшими учебными заведениями и научными учреждениями или организациями.

В процессе оценки персонала кафедры часто выявляется некоторый дисбаланс между потенциалом профессорско-преподавательского состава

---

<sup>127</sup> Добрякова И. Н. Повышение квалификации руководителей как важная составная часть процесса управления человеческими ресурсами организации // Социологические исследования. 2011. №10. С. 54.

<sup>128</sup> Управление подготовкой и повышением квалификации научно-педагогических кадров в вузе: практическое пособие для системы дополнительного образования-повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений / С.Д. Резник, И.А. Мосичева, Е.С. Джевицкая. Пенза: ПГУАС, 2010. С. 109.

и его требуемым уровнем. В современных условиях это объясняется в первую очередь глубокими изменениями в науке и необходимости ознакомления преподавателей с более широким спектром исследовательской литературы, а также стремлением многих вузов вводить новые программы по бизнесу, экономике, юриспруденции, финансам и банковскому делу, программированию, изучению иностранных языков. При возникновении подобных разногласий возникает потребность в обучении сотрудников кафедры, повышении их квалификации.

Программы повышения квалификации включают<sup>129</sup>:

- получение новых специальных знаний и навыков;
- применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;
- улучшение и расширение квалификации;
- приобретение знаний о новых процессах и технических достижениях;
- улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;
- адаптация к изменившимся условиям производственного процесса.

Программы повышения квалификации активно содействуют становлению высоких профессиональных установок в вузах.

Преподаватели привыкли в основном учить других, и, прежде всего студентов. Поэтому при выборе методов обучения, повышения квалификации преподавателей нужно, прежде всего, руководствоваться соображениями их эффективности с точки зрения воздействия на обучаемых. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре<sup>130</sup>:

1. Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучаемого. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

2. Участие. Обучаемые должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки на практике. Особенно это справедливо для профессионального обучения, направленного на развитие конкретных навыков.

3. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. Обратная связь. Обучаемым нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой

---

<sup>129</sup>Жураковский В.М., Сазонова З.С. Повышение квалификации научно-педагогических кадров: поиск новых организационных форм // Высшее образование в России. 2010. №10. С. 56.

<sup>130</sup>Андреев В.И. Педагогика высшей школы. Инновационно-прогностический курс: учеб. пособие. Казань: Центр инновационных технологий, 2006. С. 121.

информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения результатов<sup>131</sup>.

Взрослый человек – это лицо, обладающее уровнем самосознания достаточным для ответственного самоуправляемого поведения. У взрослого много ограничений в учебе. Процесс обучения организован в виде совместной деятельности обучающегося и учителя и носит характер партнерства. Взрослый человек имеет ряд психологических барьеров, препятствующих эффективному обучению. В соответствии с таким подходом обучение должно исходить из следующих характеристик обучающегося взрослого<sup>132</sup>:

- потребности, мотивы и профессиональные проблемы взрослого играют ведущую роль в процессе его обучения;
- взрослый человек стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению во всех сферах жизни, включая учебную;
- взрослый обладает опытом, который может быть использован как при его обучении, так и при обучении его коллег;
- взрослый рассчитывает на немедленное применение результатов обучения.

Обучение взрослого человека – это есть повышение квалификации. Можно выделить три вида повышения квалификации<sup>133</sup>:

- повышение квалификации на основе уже полученных знаний с целью устранения пробелов в знаниях и навыках, возникающих в результате неполноценного обучения или отдельных стадий профессиональной подготовки;
- расширенное повышение квалификации, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков;
- адаптивное повышение квалификации, которое служит как средство приспособления к изменяющимся требованиям для определенных должностей.

Такие три вида повышения квалификации нередко используются в комбинации друг с другом. Различают два вида повышения квалификации сотрудников кафедры<sup>134</sup>.

Первый вид – повышение квалификации с отрывом от работы, осуществляемое самостоятельно сотрудниками кафедры. Заведующий кафедрой может попытаться оказывать здесь свое влияние на этот процесс различными путями:

- своими рекомендациями по проведению определенных мероприятий;

---

<sup>131</sup>Возгова З.В. Принципы непрерывного повышения квалификации научно-педагогических работников // Современные проблемы науки и образования. 2011. № 3. С. 68.

<sup>132</sup>Введенский В. Учебная программа повышения квалификации: концептуальные основания // Высшее образование в России. 2005. №2. С. 76.

<sup>133</sup>Ганчеренок И.И. О подготовке кадров высшей квалификации в контексте Болонского процесса // Высшее образование сегодня. 2007. №6. С. 36.

<sup>134</sup>Ильясов Д. Требования к повышению квалификации руководителей // Высшее образование в России. 2005. №4. С. 155.

- оказанием содействия при проведении экзаменов и так далее;
- взятием на себя расходов или частичным спонсированием организации курсов.

Но сам процесс обучения – это инициатива работников. Они самостоятельно заключают договора с различными институтами по повышению квалификации и планируют проведение всех мероприятий. К числу таких мероприятий относят учебу на заочном отделении в университете, посещение вечерних академий, участие в семинарах, участие в конгрессах, чтение специальной литературы и статей<sup>135</sup>.

Второй вид – повышение квалификации без отрыва от работы, осуществляемое чаще всего в форме проведения таких мероприятий:

- посещение библиотеки с методической литературой;
- выписка абонемента на литературу и газеты;
- посещение сотрудников кафедры различных выставок и ярмарок;
- предоставление сотрудникам кафедры возможности посещать курсы, семинары и так далее.

Таким образом, повышение квалификации научно-педагогических кадров в вузе, а также переподготовка кадров имеют важное значение с точки зрения повышения эффективности использования образовательного, профессионально и творческого потенциала научно-педагогических работников.

---

<sup>135</sup>Копытова Н.Е., Макарова Л.Н., Шаршов И.А. Компетентностно-ориентированное повышение квалификации преподавателей вуза // Высшее образование сегодня. 2011. №1. С. 41.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СОСТАВА, СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КАРЬЕРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ВУЗОВ**

При проведении комплексного исследования состава, содержания деятельности и профессионального продвижения управленческих и научно-педагогических кадров высших учебных заведений использовался ряд методов. В частности, теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные исследования в области управления в социальных и экономических системах, труды отечественных и зарубежных ученых в области управления в системе высшего профессионального образования; концепции, доктрины и программы Министерства образования и науки РФ по вопросам развития высшей школы; законодательные и нормативные документы федеральных и региональных органов власти; материалы научных конференций по исследуемой проблеме, в том числе материалы исследований, проведенных кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства в 2001-2012 гг. В работе использованы статистические данные о состоянии высших учебных заведениях России в динамике за 2000-2011 гг. В ходе исследований использованы методы логического, сравнительного и статистического анализа, экономико-математического и графического моделирования, математической статистики, корреляционного анализа и метод экспертных оценок.

### **6.1. Методические подходы к исследованию состава и содержания деятельности управленческих кадров вузов**

Для проведения исследования использован метод опроса, как наиболее распространенный и универсальный метод сбора информации.

Опрос предполагал жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, четкое указание вариантов ответов, причем они регистрируются опрашиваемым либо наедине с самим собой (заочный опрос), либо в присутствии анкетера (прямой опрос).

Использовались следующие принципы построения анкеты:

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;
- неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;
- смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема. Доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам».

– распределение вопросов по степени трудности.

Методологический аппарат исследования включает в себя следующие документы:

- Статистическая карточка ректора высшего учебного заведения.
- Анкета ректора высшего учебного заведения;
- Анкета декана факультета;
- Анкета заведующего кафедрой;
- Опросный лист эксперта по проблемам формирования резерва руководящих кадров вузов и управления их профессиональным продвижением.

### **1. Статистическая карточка ректора высшего учебного заведения.**

С ее помощью проанализирован кадровый состав высших руководящих кадров вузов, подведомственных Минобрнауки России, по следующим показателям: пол, возраст, семейное положение, наличие ученой степени и ученого звания, специальность по образованию, стаж работы в должности ректора, стаж работы в данном вузе, стаж работы в системе образования. Кроме этого исследована карьерная лестница ректора высшего учебного заведения, разработаны модели наиболее характерных этапов карьеры<sup>136</sup>.

**2. Анкета ректора высшего учебного заведения.** Задачей анкеты является изучение мнений действующих руководящих работников вузов по различным аспектам управления процессом совершенствования деятельности ректорского (проректорского) корпуса. Вопросы задаются в закрытой форме для последующего их обобщения и статистической обработки. Вопросы в анкете сформулированы таким образом, чтобы комплексно осветить содержание деятельности ректорского корпуса<sup>137</sup>.

### **3. Анкета декана факультета.** В состав анкеты вошли восемь блоков<sup>138</sup>:

- общие сведения о факультете;
- коллектив деканата;
- управление факультетом;
- организация личного труда декана;
- система формирования и развития управленческого персонала;
- управленческий потенциал декана;
- особенности деятельности факультета в условиях Болонского процесса;
- личностные данные.

**4. Анкета заведующего кафедрой вуза.** Задачей анкеты было изучение мнений действующих руководителей кафедр по различным аспектам управления процессом формирования и развития управленческого

---

<sup>136</sup> Ректоры России: система и механизмы профессионального становления / под ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2013.

<sup>137</sup> Ректоры вузов России: система и механизмы управления профессиональной карьерой: моногр. / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2009. 252 с.

<sup>138</sup> Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности: моногр. / под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2008. 252с.

потенциала. Вопросы задавались в закрытой форме для последующего их обобщения и статистической обработки. Вопросы в анкете были сформулированы таким образом, чтобы комплексно осветить практику работы с персоналом в вузах. Анкета включала пять блоков вопросов<sup>139</sup>:

- О коллективе кафедры.
- Об управлении персоналом кафедры.
- Об управлении функциональными процессами на кафедре.
- О преподавательской работе заведующего кафедрой.
- Об организации личного труда заведующего кафедрой.

**5. Опросный лист эксперта по проблемам формирования резерва руководящих кадров вузов и управления их профессиональным продвижением** (прил. 1). Состоит из девяти разделов, позволяющих предложить состав ректората, содержание деятельности ректора и его карьеру, методы управления научной и учебной работой в вузе. Выявлено мнение экспертов по поводу практики повышения квалификации ректоров и проректоров, о работе с резервом на выдвижение на руководящие должности в вузе.

В качестве основного метода анализа статистической информации использовалась многофакторная обработка результатов анкетирования на базе программы обработки статистических данных SPSS 11.5. В некоторых случаях, для придания обработанному в SPSS статистическому материалу требуемой формы, использовались редакторы Microsoft Word и Microsoft Excel.

Генеральная совокупность исследования представлена управленческим персоналом высших учебных заведений Российской Федерации, действующих на рынке образовательных услуг. В генеральную совокупность включены как государственные вузы, так как коммерческие в большинстве своем созданные недавно, являющиеся филиалами столичных вузов и не имеющие необходимой материальной и учебной базы и соответствующего кадрового потенциала (в том числе управленческого), что приводит к снижению качества образования.

В выборочную совокупность вошли вузы различных регионов Российской Федерации.

Статистическая карточка ректора была заполнена на всех ректоров высших учебных заведений, подведомственных Рособразованию (2006 год – 341 ректор, 2008 год – 345 ректоров, в том числе вновь избранных за последние три года 134 ректоров высших учебных заведений, подведомственных Рособразованию, 2012 год – 335 ректоров вузов, подведомственных Минобрнауки РФ.).

---

<sup>139</sup> Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики: моногр. / под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГАСА, 2003. 452 с.

Анкету ректора вуза заполнили 140 ректоров высших учебных заведений.

Выборочная совокупность деканов факультетов высших учебных заведений составила 487 деканов из 100 вузов, находящихся в 58 городах России.

Выборка кафедр и их заведующих для проведения анкетного опроса осуществлялась случайным методом из списка кафедр высших учебных заведений России. Согласно методике статистической обработки первичной социологической информации для получения результата с величиной допустимой ошибки не более 5 % с вероятностью 0,95, объем выборочной совокупности должен составить не менее 384 респондентов.

В ходе исследования обследовано около 390 заведующих кафедрами 66 высших учебных заведений различных регионов РФ (Поволжский регион, Западно-Сибирский, Центрально-Черноземный, Центральный, Северо-Западный, Уральский и др.), из них 72 % заведующих выпускающими кафедрами.

В качестве экспертов к исследованию проблем управления вузом были привлечены 37 высококвалифицированных специалистов в области управления высшим профессиональным образованием. Среди экспертов – 11 ректоров (29,7 %), 6 проректоров (16,2 %), 6 деканов (16,2 %), 5 заведующих кафедрами (13,5 %) и 9 (24,4 %) специалистов других организаций, связанных с управлением высшим образованием. Следует отметить следующие моменты, характеризующие состав экспертов по проблемам управления в вузе:

- средний возраст – 52,5 года;
- 83,3 % экспертов – мужчины, 16,7 % – женщины;
- семейное положение: 88,9 % экспертов имеют семью, 11,1 % – не имеют семьи;
- средний научно-педагогический стаж – 28 лет, при этом более 20 лет работают в сфере высшего образования 72,2 % экспертов;
- 72,2 % опрошенных экспертов – доктора наук, профессора, 27,8 % – кандидаты наук, доценты.

Таким образом, анализ выборочной совокупности ректоров, деканов факультетов и заведующих кафедрами, а также экспертов, привлеченных к исследованию поставленной в работе проблемы, характеризует их как опытных, высококвалифицированных людей, проработавших достаточно долгое время в сфере управления высшим образованием и занимающих в настоящее время руководящие должности в вузах – ректоров, проректоров, деканов, заведующих кафедрами.

## 6.2. Методические подходы к исследованию организационно-управленческих качеств и профессиональных компетенций управленческих кадров

Организационно-управленческая сфера деятельности является основанием всей остальной работы руководителя. Этому критерию соответствует организационно-управленческая классификация качеств, отражающая общие управленческие требования к руководителю в высшем учебном заведении. В предлагаемой организационно-управленческой модели совокупность необходимых руководителю качеств представлена в виде шести крупных блоков: профессиональная компетентность, организаторские качества, деловые качества, нравственные качества, работоспособность, политические качества.

Управленец в вузе – руководитель всех сфер деятельности коллектива, например, заведующий кафедрой, декан факультета, проректоры (по направлениям деятельности), ректор. Управленческая деятельность в вузе имеет свои особенности, требующие от заведующего кафедрой, декана факультета, проректора, ректора специальных качеств и компетенций (знаний, умений, навыков).

В связи с этим ряд исследований, проведенных авторским коллективом, был направлен на изучение организационно-управленческих качеств и профессиональных компетенций управленческих кадров высших учебных заведений.

Для определения и ранжирования организационно-управленческих качеств и профессиональных компетенций управленческих кадров разработан методологический аппарат, состоящий из ряда документов. За основу при их разработке была взята модель качеств менеджера<sup>140</sup>.

- лист оценки качеств ректора;
- лист оценки качеств проректора по научной работе;
- лист оценки качеств проректора по учебной работе;
- лист оценки качеств декана факультета;
- лист оценки качеств заведующего кафедрой.

Листы эксперта содержат таблицы, которые позволили смоделировать индивидуальные качества модели ректора высшего учебного заведения, декана факультета и заведующего кафедрой.

В табл. 6.1 необходимо было проранжировать группы качеств линейного управленческого персонала вуза (1 – самый высокий ранг, 6 – самый низкий), а также проставить их удельные веса в % (процентах).

В группе качеств – «Профессиональная компетентность линейного управленческого персонала» (табл. 6.2) проранжировать качества второго уровня, а также проставить их удельные веса, в %.

---

<sup>140</sup> Резник С.Д. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2013.

Т а б л и ц а 6 . 1

## Основные группы качеств линейного управленческого персонала

Наименование групп качеств	Ранги блоков качеств	Удельный вес, в %
Профессиональная компетентность		
Организаторские качества		
Деловые качества		
Нравственные качества		
Политические качества		
Работоспособность		
		Итого: 100 %

Т а б л и ц а 6 . 2

## Профессиональная компетентность линейного управленческого персонала

Наименование групп качеств (качества второго уровня)	Ранги качеств	Удельный вес, в %
Управленческая компетентность		
Педагогическая компетентность		
Научная компетентность		
Экономическая компетентность		
Правовая компетентность		
		Итого: 100 %

Для проректоров в силу специфики их деятельности (каждый ректор отвечает за отдельное направление развития вуза) были разработаны опросные листы, в которых предусмотрено разделение профессиональной компетентности на общую управленческую компетентность и компетентность в области управления научной (учебной) работой вуза. Это являлось рабочей гипотезой при проведении исследования, которая подтвердилась и мнением экспертов.

Результаты моделирования организационно-управленческих качеств и профессиональных компетенций управленческих кадров вузов приведены в разд. 4.

### 6.3. Методические подходы к исследованию управленческой и научно-педагогической карьеры преподавателей вузов

Для проведения исследования управленческой и научно-педагогической карьеры преподавателей вузов специальных опросных листов не разрабатывалось. Отдельные разделы методологического аппарата исследования затрагивали вопросы, связанные с профессиональным продвижением управленческих и научно-педагогических кадров в вузе.

В статистической карточке ректора вуза предусмотрен раздел, где было необходимо указать продолжительность работы на различных должностях. Во всех анкетах был предусмотрен вопрос о предыдущей должности.

Анализ собранной социологической информации – самый важный этап исследования. Здесь проверяются выдвинутые гипотезы, выявляются новые проблемы. На основе полученных анкет созданы базы данных, отдельно по каждой форме сбора исходной информации. Эти базы данных обработаны с помощью программного средства статистической обработки данных SPSS 10.0 и Microsoft Excel.

Группировка и классификация – элементарные процедуры упорядочения собранной информации. В проведенном исследовании была использована простая группировка – это классификация или упорядочение данных по одному признаку. Так, в зависимости от гипотез выборочная совокупность была сгруппирована по возрасту, полу, стажу работы, наличие ученой степени, образованию. Здесь применен такой статистический прием обработки информации, как вычисление среднеарифметических показателей (средний возраст, средний общий стаж работы, стаж работы на управленческих должностях и др.). Кроме этого по ряду вопросов была использована перекрестная группировка, т.е. связывание данных, предварительно упорядоченных по двум признакам в таблицах. Например, отношение к проводимым в стране реформам в области высшего профессионального образования в зависимости от возраста, пола, стажа работы. Основная задача перекрестной группировки – поиск устойчивых связей изучаемых объектов.

В специальной литературе рассматриваются более сложные приемы анализа информации: критерий Юла, метод корреляционного графа, факторный анализ, всевозможные коэффициенты, например Пирсона.

Как правило, социологи используют стандартные компьютерные программы обработки социологической информации, пригодные для выдачи простых распределений, процентов, отклонений, ранговых и парных коэффициентов корреляции, регрессионных показателей, различного рода индексов и т. п. В зависимости от программных целей исследования анализ полученных данных может быть более или менее глубоким и основательным. В зависимости от целей исследования можно остановиться на определенном этапе анализа информации.

На заключительном этапе исследования проведен анализ и интерпретация полученных результатов, сформулированы выводы и подведены итоги исследования, разработаны методические рекомендации по направлениям исследования.

### III. РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА, УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ РОССИИ

#### 7. СОСТАВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

##### 7.1. Ректорский корпус высших учебных заведений

Исследование состава ректоров высших учебных заведений было проведено в 2006, 2008 и 2012 гг. на основе обработки специальных статистических карточек.

Результаты мониторинга ректоров за 2006 и 2008 годы представлены в монографии «Ректоры России: системы и механизмы профессионального становления»<sup>141</sup>.

В настоящей монографии следует остановиться на современном состоянии ректорского корпуса вузов.

За счет проведения Минобрнауки РФ структурных изменений в системе высшего профессионального образования количество вузов к 2012 году составило 335 (табл. 7.1).

Т а б л и ц а 7.1

Профиль высших учебных заведений

	Всего, вузов			Всего, %		
	2006	2008	2012	2006	2008	2012
Федеральные	2	2	8	0,6	0,6	2,4
Технические	117	116	110	34,3	33,6	32,8
Классические университеты	82	93	97	24,0	27,0	29
Педагогические	74	66	58	21,7	19,1	17,3
Экономические	29	28	27	8,5	8,1	8,1
Архитектурно-строительные	22	19	17	6,5	5,5	5,1
Социально-гуманитарные	9	15	12	2,6	4,3	3,6
Художественно-промышленные	3	3	3	0,9	0,9	0,9
Юридические	3	3	3	0,9	0,9	0,9
Итого	341	345	335	100	100	100

<sup>141</sup> Ректоры России: системы и механизмы профессионального становления: моногр. / под ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2013. 232 с.

К 2012 году количество институтов сократилось до 9 %, количество университетов и академий осталось приблизительно на том же уровне (79,7 % и 11,3 % соответственно) (табл. 7.2).

Т а б л и ц а 7.2

Статус подведомственных вузов

	Всего чел.			Всего, %		
	2006	2008	2012	2006	2008	2012
Университеты	270	268	267	79,2	77,7	79,7
Академии	36	42	38	10,5	12,2	11,3
Институты	35	35	30	10,3	10,1	9,0
Итого	341	345	335	100	100	100

Количество ректоров-женщин составило 29 человек или 8,7 % (табл. 7.3), что почти в два раза больше, чем в 2006 году.

Т а б л и ц а 7.3

Состав ректоров по полу

	Всего чел.			Всего, %		
	2006	2008	2012	2006	2008	2012
мужской	325	322	306	95,3	93,3	91,3
женский	16	23	29	4,7	6,7	8,7
Итого	341	345	335	100	100	100

Средний возраст ректоров составляет почти 57 лет (что меньше среднего возраста ректоров в 2006 году на 2,5 года), а количество ректоров в пенсионном возрасте составляет или 38,3 % (для сравнения в 2006 году ректоров в пенсионном возрасте было 40,2 %) (табл. 7.4). Значительно сократилось число ректоров в возрасте старше 65 лет (с 21,1 % в 2006 году до 3,7 % в 2012 году). Следовательно, Минобрнауки РФ более жестко ограничило возрастной предел для занятия высшей руководящей должности в вузе и продлевает данный срок лишь в исключительных случаях.

Т а б л и ц а 7.4

Состав ректоров по возрасту

	Всего, %		
	2006	2008	2012
до 35 лет	0,3	0,9	0,9
36-40	0	0,6	2,8
41-45	2,3	5,5	4,2
46-50	8,2	11,9	7,9
51-55	17,0	21,4	20,1
56-60	32,0	36,5	25,7
61-65	19,1	15,7	34,6
более 65 лет	21,1	7,5	3,7
Итого	100	100	100
Средний возраст, лет	59,4	56,1	56,9

В 2012 г. средний возраст вновь избранных ректоров сократился и составил 49,7 лет, людей в возрасте старше 50 лет осталось 46,9 %, что свидетельствует об омоложении кадрового состава ректоров вузов (табл. 7.5).

Т а б л и ц а 7.5

Возрастной состав вновь избранных ректоров

Возраст	Вновь избранные ректоры в 2008 г.		Вновь избранные ректоры в 2012 г.	
	чел.	%	чел.	%
до 50 лет	47	35,0	34	53,1
51-55 лет	33	24,6	4	6,3
56-60 лет	37	27,6	12	18,8
более 60 лет	17	12,8	14	21,8
Итого	134	100	64	100
Средний возраст, лет		53,0		49,7

По сравнению с 2006 годом стало больше ректоров, которые имеют экономическое образование (12,5 %) и юридическое (3,7 %). Значительно меньше стало ректоров, имеющих педагогическое образование (13,7 %) (табл. 7.6).

Т а б л и ц а 7.6

Специальности ректоров по образованию

Специальность по образованию	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
Инженеры	48,1	42,0	39,3
Педагоги	24,6	23,8	13,7
Физики	7,3	6,7	5,9
Экономисты, финансисты, инженеры-экономисты, менеджеры	7,3	9	12,5
Философы, филологи	3,2	3,5	3,2
Историки	2,3	3,5	12,5
Юристы	2,2	2,9	3,7
Математики	1,1	2,3	2,1
Механики	1,1	1,2	1,8
Биологи, химики	0,8	2,0	1,9
Архитекторы, художники	0,6	2	0,9
Географы	0,6	0,9	1,1
Переводчики	0,3	0,6	0,9
Агрономы	0,3	0,9	0,5
Военные специальности	0,2	0,6	0
Итого	100	100	100

В 2012 году средний стаж работы в должности ректора составляет 8,7 года, что выше показателя 2008 года на 1,3 года (табл. 7.7).

Таблица 7.7

## Стаж работы в должности ректора

Стаж работы в должности ректора, лет	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
до 1 года	6,7	14,5	6,9
1-3 года	13,5	24,3	18,3
4-5 лет	7,6	9,3	20,8
6-10 лет	24,6	24,1	21,3
11-15 лет	17,9	12,5	15,9
16-20 лет	26,1	13,6	8,4
Более 20 лет	3,5	1,7	8,4
Итого	100	100	100,0
Среднее значение, лет	10,4	7,4	8,7

Среди ректоров подведомственных вузов 82,6 % имеют ученую степень доктора наук (что выше 2008 года на 16,2 %), и только 17,4 % – кандидата наук (табл. 7.8).

Таблица 7.8

## Ученая степень ректоров

Ученая степень	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
доктора наук	68,3	66,4	82,6
кандидаты наук	31,7	33,0	17,4
не имеют ученой степени	0	0,6	0
Итого	100	100	100

Среди ректоров подведомственных вузов 86,8 % имеют ученое звание профессора, 9,8 % – доцента, а 3,4 % ректоров не имеют ученого звания (табл. 7.9).

Таблица 7.9

## Ученое звание ректоров

Ученое звание	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
профессора	76,8	72,2	86,8
доценты	18,8	22,9	9,8
не имеют ученого звания	4,4	4,9	3,4
Итого	100	100	100

Не смотря на отсутствие прямой связи между наличием докторской степени и качеством руководства вузами, но наличие ученой степени влияет на авторитет ректора, облегчает ему руководство вузом. В 2012 году увеличилось количество ректоров, которые имеют степень доктора наук и звание профессора на 15,6 % и составило 78,4 % (табл. 7.10).

Т а б л и ц а 7.10

Ученая степень и ученое звание ректоров

Ученое звание и ученая степень	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
доктор наук, профессор	62,8	60,3	78,4
доктор наук, доцент	3,5	4,3	2,7
доктор наук, без звания	2,1	1,7	2,7
кандидат наук, профессор	14,1	11,6	6,9
кандидат наук, доцент	15,2	18,0	6,6
кандидат наук, без звания	2,3	3,5	2,7
доцент без степени	0	0,3	0
профессор без степени	0	0,3	0
Итого	100	100	100

Более трети ректоров (37,5 %) совмещают свою работу с заведованием кафедрой (табл. 7.11). Представляется, что совмещение работы ректора с обязанностями заведующего кафедрой не сказывается положительно на руководстве кафедрой. Во-первых, кафедра по существу остается без руководителя из-за занятости заведующего ректорской деятельностью. Во-вторых, в этом случае трудно не оказывать протекцию «своей» кафедре, что негативно сказывается на психологическом климате в вузе. Но самое главное заключается в том, что руководство кафедрой отвлекает ректора от его главной, ректорской деятельности.

Т а б л и ц а 7.11

Совмещение работы с заведованием кафедрой

Совмещение работы ректоров с заведованием кафедрой	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
Совмещают	23,2	24,3	37,5
Не совмещают	76,8	75,7	62,5
Итого	100	100	100

Таким образом, результаты мониторинга состава ректоров позволили получить портрет среднестатистического ректора высшего учебного заведения, подведомственного Минобрнауки РФ, дать ему количественную и качественную оценку.

## 7.2. Команда ректора – проректоры высших учебных заведений

Ректор любого высшего учебного заведения опирается на свою «команду» – проректоров, используя коллективное обсуждение и выработку оперативных и стратегических решений. Роль проректоров заключается в содействии росту авторитета и престижности вузов на основе

разработки и реализации стратегии развития вуза по конкретным, закрепленным за ними направлениям деятельности.

Распределение сфер ответственности, прав и обязанностей между проректорами устанавливает своим приказом ректор.

Приоритетными направлениями деятельности проректоров в вузах являются:

- управление учебной работой;
- управление научной работой;
- управление организационной и административно-хозяйственной работой, общими вопросами;
- управление социальным развитием и воспитательной работой;
- управление финансовой работой и экономическими вопросами;
- и другие.

В ходе реализации проектов «Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений» (№ гос. рег. 01200603693) и «Методическое обеспечение формирования резерва руководящих кадров в высших учебных заведениях России, сопровождения и управления их профессиональным продвижением» (№ гос. рег. 01201061657) выполняемых Пензенским государственным университетом архитектуры и строительства в рамках программ Минобрнауки России «Развитие научного потенциала высшей школы (2006-2009 гг.)» и Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009-2013 годы» проанализированы изменения численности и состава проректоров высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки РФ с 1998 года по 2012 год.

В 1998 году в 328 вузах, подведомственных Министерству образования РФ, работало 1676 проректоров или в среднем приходилось пять проректоров на один вуз. В зависимости от масштабов вузовской деятельности численность проректоров колебалась от 3 человек на один вуз до 9 человек (Красноярский государственный университет, Московский государственный технический университет им. Н.Э.Баумана, Ростовский-на-Дону государственный университет, Ульяновский государственный педагогический университет).

В 2006 году в ведении Минобрнауки РФ находилось 341 высшее учебное заведение, в которых работали 2053 проректоров, или в среднем уже шесть проректоров на один вуз. Численность проректоров колебалась от 3 до 11-13 человек на один вуз (Самарский государственный технический университет, Уральский государственный технический университет, Московский инженерно-физический институт, Тюменский государственный нефтегазовый университет и др.).

В 2012 году в ведении Минобрнауки РФ находится 335 высших учебных заведений, в которых работают 1592 проректора, или в среднем 5,5 проректоров на один вуз, охватывающих различные направления управленческой деятельности в вузе. Численность проректоров колеблется от 3 (Амурский государственный университет, Череповецкий государственный университет, Челябинский государственный педагогический университет) на один вуз до 9-11 человек (Томский политехнический университет, Южный федеральный университет, Северо-Восточный федеральный университет, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Северный (Арктический) федеральный университет и другие федеральные и национальные исследовательские университеты).

Динамика изменений численности и структуры проректоров высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки РФ, показана в табл. 7.12.

Т а б л и ц а 7 . 1 2  
Изменения численности и структуры проректоров вузов,  
подведомственных Минобрнауки РФ<sup>142</sup>

№	Должности	Количество проректоров (ед.)			Доля вузов, в которых есть такие должности (%)		
		1998 г.	2006 г.	2012 г.	1998 г.	2006 г.	2012 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Первые проректоры	150	202	205	45,7	59,2	61,2
2	Проректоры по учебной и методической работе всего, в том числе:	359	367	417	109,5	107,6	112,8
	<i>а) проректоры по учебной работе</i>	<i>336</i>	<i>323</i>	<i>329</i>	<i>102,4</i>	<i>94,7</i>	<i>98,2</i>
	<i>б) проректоры учебно-методической работе</i>	<i>14</i>	<i>33</i>	<i>55</i>	<i>4,3</i>	<i>9,7</i>	<i>16,4</i>
	<i>в) проректоры учебной работе и инновационным технологиям</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>12</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>3,6</i>
	<i>г) другие проректоры по учебной работе</i>	<i>9</i>	<i>11</i>	<i>21</i>	<i>2,7</i>	<i>3,2</i>	<i>6,3</i>
3	Проректоры по научной работе	306	308	287	93,3	90,3	85,7
4	Проректоры по административно-хозяйственной, организационной работе и общим вопросам	277	320	306	84,5	93,8	91,3
5	Проректоры по социальному развитию и воспитательной работе	64	186	91	19,5	54,5	27,2

<sup>142</sup> По материалам официальных сайтов российских вузов

Окончание табл. 7.12

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Проректоры по финансовой работе, экономическим вопросам и коммерческой деятельности	102	124	131	31,1	36,4	39,1
7	Проректоры по международным и внешним связям	84	125	96	25,6	36,7	28,7
8	Проректоры по информатизации	19	98	55	5,8	28,7	16,4
9	Проректоры по заочному, вечернему, дополнительному обучению и экстернату	65	94	36	19,8	27,6	10,7
10	Проректоры по капитальному строительству	80	85	45	24,4	24,9	13,4
11	Проректоры по инновационной деятельности	2	32	33	0,6	9,4	9,8
12	Проректоры по безопасности и режиму	20	29	45	6,1	8,5	13,4
13	Проректоры по развитию и качеству обучения	0	19	14	0	5,6	4,2
14	Проректоры по до- и после-вузовской подготовке	10	17	12	3,0	4,9	3,6
15	Проректоры (без выделения направлений)	113	8	9	34,5	2,3	2,7
16	Проректоры по правовым вопросам	0	8	6	0	2,3	1,8
17	Проректоры по работе с филиалами	0	7	8	0	2,1	2,4
	Проректоры по стратегическому управлению (развитию), маркетингу и рекламе	2	5	27	0,6	1,5	3,9
18	Другие проректоры, в том числе:	23	19	36	7,0	5,5	10,7 %
	Количество подведомственных вузов	328	341	335	100	100	100 %
	Всего проректоров	1676	2053	1859			
	Среднее количество проректоров в вузе	5,1	6,02	5,5			
	Президенты вузов	4	12	59	1,2	3,5	17,6

За 8 лет (с 1998 по 2006 год) произошло увеличение общей численности высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки РФ на 13 вузов или на 4 %, а общее количество проректоров увеличилось на 377 или на 22,5 %, что не пропорционально увеличению количества вузов. При этом среднее количество проректоров вузов изменилось с пяти проректоров на один вуз до шести проректоров, что может быть обусловлено

усложнением деятельности вузов и их руководителей на рынке образовательных услуг, необходимостью обеспечивать высокую конкурентоспособность вузов, поддерживать положительную репутацию среди потребителей образовательных услуг: работодателей, абитуриентов, студентов, деловых кругов и др.

К 2012 году в связи с объединением некоторых вузов (созданием федеральных университетов, национальных исследовательских университетов), ужесточением требований к деятельности вузов произошло снижение численности государственных высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки РФ на 6 вузов. При этом общее количество проректоров сократилось почти на 200 чел., с 2053 человек до 1859 человек.

Претерпела существенные изменения структура проректорского корпуса.

Количество первых проректоров увеличилось на 13,5 %. Если в 1998 году в 150 вузах (45,7 %) имелась должность первого проректора, то в 2006 году – 202 вуза (59,2 %) ввели такую должность, а в 2012 году в 205 вузах (61,2 %) имеется должность первого проректора. Это является положительным моментом в структуре проректоров вузов, так как устанавливает определенную иерархию подчиненности в случае отсутствия ректора, а также позволяет первому проректору быть более компетентным при исполнении обязанностей ректора. Если ректор является, образно говоря, генеральным директором вуза, то первый проректор – исполнительный директор. Он, как правило, несет личную ответственность за состояние, развитие и обязательства вуза, качество подготовки выпускников, соблюдение в вузе требований законов страны, имеет право подписи юридических и финансовых документов. Наличие этой должности в вузе позволяет ректору иметь человека, который чаще и детальнее работает с нижестоящими руководителями: проректорами по различным направлениям деятельности, начальниками управлений, деканами, заведующими кафедрами.

Относительно проректоров по учебной работе следует отметить, что их удельный вес практически не изменился к 2008 году, а к 2012 году даже увеличился на 3,3 %. Должность проректора по учебной работе имеют все вузы. Кроме этого, есть вузы, где помимо этой должности, введены должности: проректора по учебно-методической работе (16,4 %), по учебно-организационной работе (4,2 %), по учебной работе и инновационным технологиям (3,6 %). Встречаются названия должностей проректоров, деятельность которых также может относиться к учебной работе вуза, а именно: проректоры по ускоренному обучению, по гуманитарному образованию, по высшим литературным курсам, по базовому образованию, по приему и платной образовательной деятельности, по управлению знания-

ми, по высшему нефтегазовому образованию, по целевой подготовке студентов, по учебно-организационной работе и др.

Должности проректоров по научной работе введены в большинстве вузов, подведомственных Минобрнауки РФ. Однако, даже сейчас имеются вузы (22,4 %), где отдельно выделенная должность проректора по научной работе отсутствует. Это присуще чаще всего мелким вузам, где проректорский корпус представлен одним или двумя проректорами.

Увеличился удельный вес проректоров по административно-хозяйственной, организационной работе и общим вопросам – с 277 до 320 чел. или на 9,3 % в 2006 году и составил к 2012 году 91,3 %, то есть в среднем в девяти из десяти вузов такая должность есть. Увеличение обусловлено тем, что новые социально-экономические условия деятельности вузов заставляют ректоров становиться и хорошими хозяйственниками, которые должны обеспечить рабочее состояние зданий и сооружений, материально-технической базы своего вуза.

Неотъемлемая часть деятельности вуза – социальное развитие и воспитательная работа со студентами. Без создания определенных условий для работы профессорско-преподавательского состава, без работы по воспитанию студентов как личностей, вуз может потерять как своих потребителей образовательных услуг, так и тех, кто непосредственно эти услуги оказывает. По-видимому это послужило причиной резкого увеличения удельного веса должностей проректоров по социальной и воспитательной работе с 19,5 % до 54,5 % в 2006 году. В то же время к 2012 году такие проректоры остались только в 27,2 % вузов.

Анализ удельного веса и численности проректоров по финансовой работе, экономическим вопросам и коммерческой деятельности на 2012 год показал, что лишь в 39,1 % вузов есть такая должность (в 1998 году этот показатель составлял 31 %, а в 2006 году – 36,4 %). Появление такой должности проректора в вузах России во многом обусловлено переходом от плановой к рыночной экономике. Наличие данной должности в российских вузах особенно актуализируется в связи с обсуждением вопросов приватизации и коммерциализации высшего образования. Когда вузам приходится выживать в конкурентной борьбе за долю рынка, им требуется руководитель, имеющий экономическое образование и детально учитывающий все изменения в экономической стратегии страны, касающейся образовательных учреждений.

Доля проректоров по международным и внешним связям увеличилась к 2006 году на 11,1 % и составила 36,7 % к численности вузов, а к 2012 году вновь снизилась, составив лишь 28,7 %. Такое направление в деятельности вуза занимает все более важное место. Это перспективное направление развития, которому следует уделять внимание не только ведущим вузам страны. Оно позволяет обеспечивать как и дополнительные финансовые

средства, так и поддержание положительного имиджа и репутации вуза на рынке образовательных услуг. Подготовка кадров для зарубежных стран, удовлетворение потребностей граждан государств – участников стран СНГ, реализация совместных с международными организациями и фондами проектов, выполнение международных программ сотрудничества в области молодежной политики – все эти вопросы находятся сегодня в поле зрения Минобрнауки РФ, что заставляет вузы работать в данном направлении. Снижение доли таких проректоров связано с общим снижением численности проректоров в вузах, когда обязанности проректора по международным связям перекладываются на проректора по учебной работе или др.

В настоящее время многие образовательные инновации в вузах направлены на его информатизацию. И если в 1998 году было только 19 вузов, где была введена должность проректора по информатизации, то за прошедшие 14 лет таких вузов стало 55 (при этом в 2006 году в 98 вузах были должности проректора по информатизации). Проблемы использования информационных технологий в образовательном процессе, применения информационных технологий в стратегическом и оперативном управлении образовательным пространством выходят на первый план после учебной, научной, социальной и организационной работы. Дальнейшая информатизация системы образования, в частности компьютеризация учебного процесса в вузах, остается в поле зрения руководства страны. Первоочередной задачей российской высшей школы в новых условиях является создание системы эффективного управления имеющимися ресурсами. Для обеспечения этого в вузах необходима мощная информационная поддержка управления, которая может быть реализована на основе современных информационных технологий.

Количество проректоров, курирующих заочное, вечернее и дополнительное образование снизилось по сравнению с 2006 годом на 16,9 %.

Произошло снижение количества проректоров по капитальному строительству в структуре проректорского корпуса на 11,5 % (по-видимому эти обязанности могут выполнять проректоры по административно-хозяйственной работе), хотя капитальный и текущий ремонт площадей вузов имеет большое значение, а наличие достаточного количества учебных зданий учитывается при аккредитации высших учебных заведений. Этому вопросу уделяет большое внимание и Минобрнауки РФ, осуществляя поддержку вузов в развитии, сохранении и поддержании в рабочем состоянии зданий и сооружений, материально-технической базы вузов

В вузах, подведомственных Минобрнауки РФ, уделяется все большее внимание инновационной деятельности. В настоящее время 9,8 % вузов ввели должность проректора по инновационной деятельности. При этом в названии многих других должностей проректоров добавляются слова

«инновации» или «инновационная деятельность». Так в 3,6 % есть проректоры по учебной работе и инновационным технологиям, в 4,5 вузов – по информатизации и инновациям, в 7,8 % – по научно-исследовательской и инновационной деятельности. Инновационный характер образовательного процесса становится важным атрибутом современной высшей школы. Изменения в российской системе образования, принятая концепция модернизации российского образования ведут к необходимости активизации процессов инновационного развития в вузах.

В последние годы в вузах появляются должности проректора по безопасности и режиму – 45 вузов (13,4 %).

В 1998 году в 34,5 % вузов были проректоры, которые не были специализированы по направлению деятельности. Снижение удельного веса таких вузов до 2,7 % в 2012 году говорит о том, что без четкого конкретизирования и распределения управленческих функций деятельность ректората в новых условиях не эффективна и малопродуктивна. Четкое распределение функций между проректорами исключает их дублирование, вместе с тем, никто не сможет перекладывать невыполненную работу на своего коллегу, а ректор имеет конкретных исполнителей по направлениям, наделенных как правами, так и ответственностью.

Новые социально-экономические условия привели к тому, что в ряде вузов введены должности:

- проректора по правовым вопросам (6 вузов). Наличие в вузе проректора по правовым вопросам поможет ректору всегда правильно и эффективно принимать решения в области правового законодательства, а также при устранении конфликтов между администрацией вуза и профессорско-преподавательским составом;

- проректора по работе с филиалами (2,4 %). По данным Национального аккредитационного агентства в сфере образования (Йошкар-Ола) в настоящее время на один вуз приходится в среднем 2 филиала. Чтобы их работа была эффективной и качества обучения студентов не страдало, головной вуз должен осуществлять постоянное взаимодействие и контроль с руководством филиала через конкретную руководящую должность, а именно проректора.

Следует отметить некоторые инновационные направления деятельности, которые начинают появляться в вузах. Среди них:

- проректоры по стратегическому управлению (развитию) и маркетингу вуза – если в 2006 году было только 5 вузов или 1,5 %, то в 2012 году в 27 вузах (3,9 %);

- проректоры по управлению инвестиционной деятельностью – 4 вуза или 1,2 %;

- проректоры по управлению лицензированием, аттестацией и аккредитацией – 2 вуза или 0,6 %;

- проректоры по работе с молодежью – 6 вузов или 1,8 %;
- проректоры по работе с регионами – 4 вуза или 1,2 %.

Эти направления деятельности высших учебных заведений обусловлены новыми условиями, в которых находятся сегодня вузы, когда их ректорам приходится бороться за свою нишу на рынке образовательных услуг, обеспечить устойчивость и конкурентоспособность вуза.

Следует отметить, что в 59 подведомственных вузах введена должность президента вуза, который чаще всего осуществляет такие функции как участие в деятельности органов самоуправления, в разработке концепции развития вуза, в решении вопросов совершенствования учебной, научной, воспитательной, организационной и управленческой деятельности вуза. Президент вуза, не обремененный оперативной деятельностью, может более эффективно заниматься стратегическим управлением вуза, внешними связями как на российском, так и на международном уровне, развивать положительный имидж и репутацию вуза в глазах различных групп заинтересованных лиц. Хорошая корпоративная репутация вуза увеличивает ценность всего, что делает образовательное учреждение. Улучшение корпоративной репутации вуза может являться как раз задачей президента вуза, который непосредственно вступает в контакт с реальными и потенциальными потребителями образовательных услуг вуза. Многие проблемы президент и ректор, разумеется, могут решать совместно. Однако важно отметить, что ректор является единоличным оперативным управляющим в вузе. Он подписывает приказы, распоряжается финансами, материальными ресурсами, и т.п., и президент не подменяет его в управлении вузом.

Сформированное выше распределение функций управления вузом между президентом и ректором является достаточно условным. В различных вузах это перераспределение может быть иным – все определяется особенностями и спецификой вуза. Но линия раздела секторов деятельности президента и ректора должна, несомненно, проходить между стратегией и политикой развития вуза, с одной стороны, и тактикой и операционным управлением, с другой. Это должно исключать двоевластие, коллизии, которые нередко наблюдаются пока при управлении вузами, где введена должность президента.

Практически в каждом втором вузе есть советник ректора. Как показал анализ, это зачастую бывший ректор вуза.

В целом, результаты анализа позволяют сделать ряд выводов:

1. Главными направлениями деятельности проректоров остаются управление учебной и методической работой (112,8 % вузов), научной работой (77,6 % вузов), административно-хозяйственной и организационной работой (91,3 % вузов).

2. Почти в три раза увеличился удельный вес проректоров по социальному развитию и воспитательной работе с 19,5 % до 54,5 % в 2006 году, но в 2012 году по сравнению с 2006 годом количество таких проректоров снизилось в 2 раза, хотя необходимость создания позитивных социально-психологических условий как для работы профессорско-преподавательского состава, так и для учебы студентов остается первоочередной задачей российского общества.

3. Увеличился удельный вес проректоров по финансовой работе и экономическим вопросам с 31,1 % до 39,1 % в общей численности проректоров вузов обусловлено сложностью и необходимостью решения проблем финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, переходом страны к рыночной экономике.

4. Необходимость интеграции России в международное образовательное сообщество, необходимость укрепления взаимодействия вузов с предприятиями и организациями – работодателями, органами местной и федеральной власти привело к увеличению в вузах удельного веса проректоров по международным и внешним связям до 36,7 % в 2006 году и снижением количества таких проректоров в 2012 году до 28,7 %.

5. Широкое использование информационных технологий в деятельности вуза, оснащение вузов сложными техническими средствами, вычислительной техникой, необходимость их использования и обслуживания, а также всеобщая информатизация и компьютеризация послужило причиной кардинального увеличения удельного веса проректоров по информатизации более чем в пять раз к 2006 году, но к 2012 году снизилось в два раза.

6. В 27 вузах создана должность проректора по стратегическому управлению (развитию) и маркетингу, что обусловлено необходимостью уделять большое внимание перспективам развития вуза и привлечению абитуриентов в условиях демографического кризиса.

7. В то же время ряду важных направлений в деятельности вузов управленческим корпусом пока не уделяется достаточного внимания. Речь идет о:

а) содействию экономической состоятельности, востребованности и трудоустройству выпускников;

б) совершенствовании и повышении эффективности кадровой работы как с профессорско-преподавательским составом, так и с управленческими кадрами, в том числе совершенствовании кадровой структуры управления вузами, подготовки кадрового резерва на руководящие должности в вузах;

в) экономической работе и коммерциализации деятельности вуза и др.

8. Учет результатов анализа изменений в структуре и содержании деятельности проректоров подведомственных вузов позволит ректорам вузов повысить эффективность управления своими образовательными учреждениями.

### 7.3. Деканский корпус высших учебных заведений

Статистические данные о составе деканского корпуса российских вузов приведены в табл. 7.13–7.15.

Т а б л и ц а 7.13

Распределение численности деканов факультета государственных и муниципальных высших учебных заведений по годам, тыс. чел.<sup>143</sup>

Годы	Всего		муж.		Жен.	
	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
2000-2001	4,9	100	3,6	73,5	1,3	26,5
2003-2004	5,7	100	3,9	68,4	1,8	31,6
2004-2005	5,7	100	3,8	66,7	1,9	33,3
2005-2006	5,9	100	3,9	66,1	2,0	33,9
2006-2007	6,0	100	3,9	65,0	2,1	35,0
2007-2008	5,9	100	3,8	64,4	2,1	35,6
2008-2009	5,9	100	3,7	62,7	2,2	37,3
2009-2010	5,9	100	3,7	62,7	2,2	37,3
2010-2011	5,5	100	3,4	61,8	2,1	38,2

Т а б л и ц а 7.14

Численность деканов факультетов российских вузов по возрастным группам на начало 2010/2011 уч. года, тыс. чел.<sup>144</sup>

Возраст деканов	Всего		в государственных вузах		в негосударственных вузах	
	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
менее 30 лет	0,2	1,5	0,1	1,8	0,1	8,3
30-34 года	0,4	6,1	0,3	5,5	0,1	8,3
35-39 лет	0,6	9,1	0,5	9,1	0,1	8,3
40-44 года	0,6	9,1	0,5	9,1	0,1	8,3
45-49 лет	0,9	13,6	0,7	12,7	0,2	16,7
50-54 года	1,1	16,7	0,9	16,4	0,2	16,7
55-59 лет	1,3	19,6	1,1	20,0	0,2	16,7
60-64 года	1,0	15,2	0,9	16,4	0,1	8,3
65 лет и старше	0,6	9,1	0,5	9,1	0,1	8,3
Всего	6,7	100	5,5	100	1,2	100
Средний возраст, лет		51,1		51,6		48,3

<sup>143</sup> Труд и занятость в России. 2011: стат.сб./Росстат – М., 2011. – 637 с. С. 269.

<sup>144</sup> Там же. С. 270.

Т а б л и ц а 7.15

Численность деканов факультетов российских вузов по общему стажу работы на начало 2010/2011 уч. года, тыс. чел.<sup>145</sup>

Стаж работы деканов	Всего		в государственных вузах		в негосударственных вузах	
	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
до 3 лет	0,2	3,0	0,1	1,8	0,1	8,3
от 3 до 5 лет	0,2	3,0	0,1	1,8	0,1	8,3
от 5 до 10 лет	0,7	10,4	0,5	9,1	0,2	16,7
от 10 до 15 лет	1,0	14,9	0,8	14,5	0,2	16,7
от 15 до 20 лет	1,0	14,9	0,8	14,5	0,2	16,7
20 и более лет	3,6	53,7	3,2	58,2	0,4	33,3
Всего	6,7	100	5,5	100	1,2	100
Средний стаж работы, лет		17,2		17,9		13,8

Общая численность деканов российских вузов составила 6700 чел. Численность деканов факультетов государственных вузов в 2010/2011 уч. году составляла 5500 чел. Удельный вес деканов факультетов негосударственных вузов составляет 17,9 %.

Учитывая, что общее количество вузов в 2010/2011 уч. году составило 1115 (табл. 1.2), то в среднем на один вуз приходится 6 факультетов. При этом в негосударственных вузах среднее количество факультетов менее трех, а в государственных вузах – более восьми факультетов.

Удельный вес женщин-деканов достаточно постоянен и составляет 37 % (табл. 7.13). Однако, относительно 2000/2001 уч. года удельный вес женщин-деканов увеличился и составил 38,2 % от общей численности деканов факультетов российских государственных вузов.

На начало 2010/2011 уч. года средний возраст декана факультета составил 51,1 года (табл. 7.14). Возраст деканов факультетов негосударственных вузов составляет 48,3 года, что ниже среднего возраста деканов государственных вузов на 3,3 года.

Средний общий стаж работы деканов факультетов российских вузов составил 17,2 года (табл. 7.15). Стаж работы деканов в негосударственных вузах составил 13,8 года, т.е. на 4,1 года меньше, чем у деканов в государственных вузах.

<sup>145</sup> Труд и занятость в России. 2011: стат.сб./Росстат.– М., 2011. 637 с. С. 271.

## 7.4. Заведующие кафедрами высших учебных заведений

Статистические данные о составе заведующих кафедрами российских вузов приведены в табл. 7.16–7.18.

Общая численность заведующих кафедрами российских вузов составила 29600 чел. Численность заведующих кафедрами государственных вузов в 2010/2011 уч. году составляла 25400 чел. Удельный вес заведующих кафедрами негосударственных вузов составляет 13,9 %.

Удельный вес женщин-заведующих кафедрами, увеличившийся в 2009 году по сравнению с 2000 годом на 7,3 %, в 2010 году резко вырос и составил 37 % от общей численности заведующих кафедрами российских вузов (табл. 7.16).

Т а б л и ц а 7 . 1 6

Распределение численности заведующих кафедрами государственных и муниципальных высших учебных заведений по годам, тыс. чел.<sup>146</sup>

Годы	Всего		муж.		жен.	
	тыс. чел.	%	чел.	%	чел.	%
2000-2001	21,2	100	15,6	73,6	5,6	26,4
2003-2004	24,2	100	16,8	69,4	7,4	30,6
2004-2005	24,8	100	16,8	67,7	8,0	32,3
2005-2006	25,2	100	16,9	67,1	8,3	32,9
2006-2007	26,0	100	17,1	65,8	8,9	34,2
2007-2008	26,5	100	17,1	64,5	9,4	35,5
2008-2009	26,6	100	16,9	63,5	9,7	36,5
2009-2010	26,4	100	16,5	62,5	9,9	37,5
2010-2011	25,5	100	15,7	61,8	9,8	38,2

На начало 2010/2011 уч. года средний возраст заведующих кафедрами составил 53,9 года (табл. 7.17). Возраст заведующих кафедрами негосударственных вузов составляет 49,8 года, что ниже среднего возраста деканов государственных вузов на 4,5 года.

Средний возраст заведующих кафедрами исключительно высок – почти 54 года. При этом возраст до 40 лет имеют 13,6 % заведующих кафедрами, возраст до 50 лет имеют 31,8 % заведующих кафедрами, старше 50 лет – 58,3 %, в том числе старше 60 лет – 26,5 %, или более четверти управленческого корпуса. Выявленная статистика свидетельствует о крайне неудовлетворительном возрастном составе управленческого корпуса вузов, его старении и негативном влиянии этих процессов на динамизм и активность деятельности по руководству кафедрами, на создание стратегического резерва подготовки деканов и ректорского корпуса.

<sup>146</sup> Труд и занятость в России. 2011: Стат. сб./Росстат – М., 2011. – 637 с. С. 269.

Т а б л и ц а 7.17

Численность заведующих кафедрами российских вузов по возрастным группам на начало 2010/2011 уч. года, тыс. чел.<sup>147</sup>

Возраст деканов	Всего		в государственных вузах		в негосударственных вузах	
	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
менее 30 лет	0,2	0,7	0,1	0,4	0,1	2,4
30-34 года	1,5	5,1	1,1	4,3	0,4	9,8
35-39 лет	2,3	7,8	1,8	7,1	0,5	12,2
40-44 года	2,2	7,4	1,8	7,1	0,4	9,8
45-49 лет	3,2	10,8	2,6	10,2	0,5	12,2
50-54 года	4,5	15,2	3,9	15,4	0,6	14,6
55-59 лет	4,9	16,6	4,3	16,9	0,6	14,6
60-64 года	4,8	16,2	4,3	16,9	0,5	12,2
65 лет и старше	6,0	20,3	5,5	21,7	0,5	12,2
Всего	29,6	100,0	25,5	100,0	4,1	100,0
Средний возраст, лет		53,9		54,3		49,8

По положению должность заведующего кафедрой – профессорская. Однако, среди заведующих кафедрами докторов наук, профессоров только 56,1 % и 43,6 % – не имеют степени доктора наук или звания профессора. Средний возраст заведующих кафедрами, докторов наук, профессоров – 56,5 года, кандидатов наук, доцентов – 48,9 года. Интересно, что свыше 50 % заведующих кафедрами, имеющих ученые степени кандидата наук имеют возраст, превышающий 50 лет, а 15 % заведующих кафедрами, кандидатов наук руководят кафедрами, имея возраст более 60 лет<sup>148</sup>.

Если среднестатистический заведующий кафедрой, профессор, имеет возраст более 56 лет, то когда уже тут становится деканом, проректором, ректором? Когда приобретать нужный опыт? Когда разворачивать свою деятельность? Следует отметить, что 64,2 % заведующих кафедрами до того, как возглавить свои кафедры, работали рядовыми преподавателями или специалистами, 32,6 % – возглавляли отделы и службы и только 3,2 % возглавляли предприятия или организации. Таким образом, основная масса заведующих кафедрами пришла на ключевую в вузе руководящую должность, не имея ни опыта управленческой деятельности, ни соответствующей теоретической (экономической или управленческой) подготовки.

Средний общий стаж работы заведующих кафедрами российских вузов составил 17,9 года (табл. 7.18). Стаж работы заведующих кафедрами в

<sup>147</sup> Труд и занятость в России. 2011: Стат. сб./Росстат. М., 2011. 637 с. С. 270.

<sup>148</sup> Резник С.Д., Васин С.М., Сазыкина О.А. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики: моногр. / под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГАСА, 2003. 452 с.

негосударственных вузах составил 15,9 лет, т.е. на 2,3 года меньше, чем у заведующих кафедрами в государственных вузах.

Средний стаж руководства кафедрой в целом по российским вузам составил около 10 лет. Однако свыше четверти заведующих кафедрами возглавляют свои кафедры менее 3 лет, а менее 5 лет работают в должности 37 % заведующих кафедрами. Таким образом, более трети нынешних руководителей кафедр не имеют достаточного опыта руководящей работы в вузе.

Т а б л и ц а 7.18

Численность заведующих кафедрами российских вузов по общему стажу работы на начало 2010/2011 уч. года, тыс. чел.<sup>149</sup>

Стаж работы деканов	Всего		в государственных вузах		в негосударственных вузах	
	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
до 3 лет	0,4	1,4	0,3	1,2	0,1	2,4
от 3 до 5 лет	0,7	2,4	0,5	2,0	0,2	4,9
от 5 до 10 лет	3,0	10,1	2,4	9,4	0,6	14,6
от 10 до 15 лет	4,1	13,9	3,3	12,9	0,8	19,5
от 15 до 20 лет	4,4	14,9	3,6	14,1	0,8	19,5
20 и более лет	17,0	57,4	15,4	60,4	1,6	39,0
Всего	29,6	100,0	25,5	100,0	4,1	100,0
Средний стаж работы, лет		17,9		18,2		15,9

Только 40 % заведующих кафедрами повышали в последний раз свою квалификацию на ИПК, ФПК при вузах, а 60 % – только на разных курсах или на стажировках при вузах. Однако, эти формы повышения квалификации касались в основном педагогических технологий, а проблем управления в вузе, как правило, не затрагивали. При этом, даже в таких формах многие заведующие кафедрами повышали свою квалификацию в последний раз лишь 10 лет назад.

<sup>149</sup> Труд и занятость в России. 2011: стат.сб./Росстат. М., 2011. 637 с. С. 271.

## 8. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

### 8.1. Анализ становления и развития ректорского корпуса

Одним из важных направлений исследования деятельности ректоров высших учебных заведений является изучение их карьерного пути. Карьера ректоров изучалась в 2006 году, а затем повторно – в 2008 и 2012 годах.

В 2006 году абсолютное большинство ректоров – 96,1 % на предыдущем месте работы до избрания на должность ректора занимали управленческую должность, и лишь 3,9 % работали преподавателями – доцентами, профессорами или старшими научными сотрудниками. Например, с должности проректора пришли на должность ректора 60,1 % ректоров, с должности заведующего кафедрой – 12,3 %, с должности декана – 8,2 %. Работали в должности руководителей других организаций – 12,2 % ректоров (табл. 8.1). Эти данные свидетельствуют о том, что большая часть ректоров достигла этой должности в результате карьерного роста в вузе, имела опыт руководства вузовскими структурами, хотя и не имела профессионального управленческого или экономического образования.

Т а б л и ц а 8 . 1

Предшествующая должность перед избранием на пост ректора

№ п/п	Предыдущая должность до избрания на должность ректора	Всего, %		
		2006 год	2008 год	2012 год
1	Проректор	60,1	63,4	56,4
2	Заведующий кафедрой	12,3	11,3	27,5
3	Декан	8,2	8,1	6,0
4	Руководитель в других организациях	6,7	5,2	2,0
5	Руководитель органов государственной власти	3,2	4,1	4,0
6	Руководитель в партийных органах	2,3	1,4	0,7
7	Заместитель руководителя подразделения вуза	1,8	1,2	0,7
8	Ректор другого вуза	0,6	0,6	1,3
9	Доцент кафедры	1,5	1,2	0
10	Профессор кафедры	0,9	1,4	0,7
11	Старший или ведущий научный сотрудник	0,9	1,2	0,7
12	Докторант	0,6	0,3	0
	Итого	100	100	100

Анализ карьерного пути ректорского корпуса в 2006 году позволил выявить основные этапы в профессиональном продвижении ректоров: общая продолжительность карьеры и работы в должности ректора составила

41,0 год. Путь до занятия должности ректора составил 30,6 лет, в должности ректора – 10,4 года.

Профессиональный карьерный путь ректора включает 11 основных карьерных этапов, десять из которых пройдены в вузе. Одиннадцатый этап включает непрофильные этапные должности, сгруппированные в несколько должностных групп (табл. 8.2).

Т а б л и ц а 8 . 2

Ключевые этапы профессиональной карьеры ректоров вузов

№ п/п	Ключевые этапные должности ректоров	2006 год		2008 год		2012 год	
		Кол-во, %	Средняя продолжительность пребывания в должности, лет (в пересчете на всех ректоров)	Кол-во, %	Средняя продолжительность пребывания в должности, лет (в пересчете на всех ректоров)	Кол-во, %	Средняя продолжительность пребывания в должности, лет (в пересчете на всех ректоров)
1	Ассистенты, преподаватели	80,6	2,6	76,5 3	2,7	63,4	1,6
2	Аспиранты	90	2,6	75,1	2,1	60,1	2,2
3	Старшие преподаватели	64	1,9	62,3	2,0	54,1	1,0
4	Доценты, старшие научные сотрудники	93,9	4,8	94,5	5,0	68,5	2,1
5	Профессор кафедры	28,4	2,3	33,3	2,5	23,4	1,6
6	Заместители деканов	13,7	0,4	10,1	0,4	3,6	0,2
7	Заведующие кафедрами	52,2	5,3	55,7	4,9	49,5	4,0
8	Деканы	36,4	1,8	36,5	1,9	22,5	1,7
9	Проректоры	61	3,7	63,8	3,8	54,9	3,2
10	Первые проректоры	15,5	0,5	18,6	0,8	19,8	0,8
11	Непрофильные этапные должности	137, 8	1,1	48,6 8	1,1	54,9	10,7
	Итого карьерный путь, лет:		27,0		27,2		29,1
	Работа в должности ректора, лет	100	10,4	100	7,4	100	6,1
	Всего продолжительность карьеры, лет		37,4		34,6		35,2
	Возраст, лет		59,4		56,1		56,9

Как правило, карьера ректора в вузе начиналась с младших должностей – ассистента, аспиранта, преподавателя, старшего преподавателя. Такие этапы для будущего управленца были началом развития научно-педагогической карьеры в вузе, позволяя определиться с развитием карьерных приоритетов в будущем. Доцентами или старшими научными сотрудниками ранее работали 93,9 % ректоров со средней продолжительностью стажа на этом пути в пересчете на всех ректоров – 4,8 года.

Цифры свидетельствуют также о том, что практически все ректоры (90 %) прошли обучение в аспирантуре.

Последующие этапы непосредственно связаны с управленческими должностями, позволили приобрести необходимый руководителям опыт управленческой деятельности в вузе, повышая тем самым профессиональную компетентность, качество принятия управленческих решений. Переход на все более высокие карьерные уровни повышал шансы на выдвижение на должность ректора вуза. Продвижение на управленческих должностях в карьерном развитии ректоров включает шесть основных этапов: заместитель декана, заведующий кафедрой, декан, проректор, первый проректор, ректор. Продолжительность данных этапов, не учитывая ректорскую деятельность, составила 11,7 лет. На сугубо педагогическую работу у будущих ректоров уходило в среднем 14,2 лет.

Необходимо отметить, что у 15 % вузовских управленцев развитие карьеры происходило только в стенах высших учебных заведений.

Анализ должностного пути развития профессиональной карьеры ректоров позволяет сделать вывод о том, что на пути к высшей руководящей должности в вузе будущий ректор проходит 4 основных «начальных» этапа, которые определяют развитие его научно-педагогической карьеры, и 5 управленческих этапов: заместитель декана, заведующий кафедрой, декан, проректор, первый проректор, которые позволяют приобрести необходимый управленческий опыт руководства вузом.

Абсолютное большинство ректоров – 95,9 % (ранее 96,1 %) на предыдущем месте работы до избрания на пост ректора занимали управленческую должность, и лишь 4,1 % перед избранием работали доцентами, профессорами, старшими научными сотрудниками или были докторантами. Например, с должности проректора пришли на должность ректора 63,4 % ректоров (ранее 60,1 %). Данный этап, особенно должность первого проректора, наиболее приближен к должности ректора. Проректорская должность позволяет получить богатый опыт управленческой деятельности, развить личностные качества руководителя, в какой-то мере компенсируя отсутствие профессионального управленческого образования.

С должности заведующего кафедрой пришли на пост ректора 11,3 % (ранее 12,3 %), с должности декана – 8,1 % (ранее 8,2 %). Работали в должности руководителей других организаций – 11,9 % ректоров (ранее 14 %). Эти данные позволили подтвердить вывод о том, что большая часть ректоров достигла своей должности в результате карьерного роста в вузе, имела опыт руководства вузовскими структурами, хотя и не имела профессионального управленческого или экономического образования.

Проанализируем структуру проректоров, избранных на должность ректора.

С должности первого проректора вуза, то есть первого заместителя ректора, избраны ректорами 31,9 % обследованных ректоров (ранее 26,8 %).

28,8 % ректоров были проректорами по учебной работе (ранее 35,6 %), 22,8 % – проректорами по научной работе (ранее 24,9 %) (табл. 8.3). Эти направления являются наиболее важными в деятельности вузов, и закономерно, что проректоры этих должностей успешно баллотируются на должность ректора.

Т а б л и ц а 8.3

Структура проректоров, избранных на должность ректора

№ п/п	Состав проректоров	Всего, чел.			Всего, %		
		2006 год	2008 год	2012 год	2006 год	2008 год	2012 год
1	Проректор по учебной работе	73	63	25	35,6	28,8	29,8
2	Первый проректор	55	70	16	26,8	31,9	19,0
3	Проректор по научной работе	51	50	34	24,9	22,8	40,5
4	Проректор по экономическим вопросам	8	8	1	3,9	3,7	1,2
5	Проректор без специализации	6	11	0	2,9	5,0	0
6	Проректор по международным связям	4	4	2	2,0	1,8	2,4
7	Проректор по административно-хозяйственной работе	3	3	4	1,5	1,4	4,7
8	Проректор по заочному обучению	2	2	0	1,2	0,9	0
9	Проректор по информатизации	1	2	0	0,4	0,9	0
10	Проректор по инновациям	1	3	0	0,4	1,4	0
11	Проректор по развитию	1	3	2	0,4	1,4	2,4
	Итого	205	219	84	100	100	100

С должности проректора по экономическим вопросам были избраны 3,7 % ректоров, с должности проректора без конкретного направления деятельности – 5 % ректоров, проректора по международным связям – 1,8 % ректоров.

Сравнение карьерного пути ректоров в 2006 и 2008 годах не выявило значимых изменений. При этом, на 0,2 года увеличился карьерный путь среднестатистического ректора до занятия высшей руководящей должности в вузе. Продолжительность всего пути карьеры ректоров уменьшилась на 2,8 года, в том числе за счет того, что средний стаж руководства вузом сократился на три года (табл. 8.2).

Заслуживает отдельного внимания состав и карьерный путь ректоров, вновь избранных на этот пост в течение последних трех лет.

За период 2006–2008 гг. больше трети ректоров прекратили свою работу, и на их места избрано 134 новых ректоров.

Среди вновь избранных в течение последних трех лет ректоров увеличился удельный вес ректоров-женщин и составил 9,5 % (ранее 6,7 %) (табл. 8.4).

Т а б л и ц а 8 . 4

Состав ректоров по полу в зависимости  
от стажа работы в должности ректора

Пол	Всего ректоров		Ректоры, стаж работы в должности которых в 2008 году до 3-х лет		Ректоры, стаж работы в должности которых в 2012 году до 3-х лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
мужской	306	91,3	124	90,5	59	92,2
женский	29	8,7	10	9,5	5	7,8
Итого	335	100	134	100	64	100

Средний возраст вновь избранных ректоров меньше возраста средне-статистического ректора на 3,1 года (табл. 8.5), т.е. именно на тот же срок (3 года), на сколько меньше стал их стаж работы в должности ректора (табл. 8.2). Следовательно, проработав на посту ректора еще три года, они также будут иметь возраст 56,1 года, что лишний раз свидетельствует о необходимости специального подхода к отбору ректоров и их профессиональной подготовке.

Т а б л и ц а 8 . 5

Возрастной состав вновь избранных ректоров

Возраст	Среди всех ректоров		Вновь избранные ректоры в 2008 году		Вновь избранные ректоры в 2012 году	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 50 лет	65	18,8	47	35,0	34	53,1
51-55 лет	74	21,4	33	24,6	4	6,3
56-60 лет	126	36,5	37	27,6	12	18,8
более 60 лет	80	23,1	17	12,8	14	21,8
Итого	345	100	134	100	64	100
Средний возраст, лет		56,1		53,0		49,7

Следует отметить, что увеличился удельный вес ректоров возрасте до 50 лет – 35 %, ранее он составлял лишь 18,8 %. В то же время более половины вновь избранных ректоров (52,2 %) имеют возраст от 51 до 60 лет, т.е. приближающийся к пенсионному.

Карьерный путь этих ректоров представлен в табл. 8.6 и 8.7.

Т а б л и ц а 8.6

Ключевые этапы профессиональной карьеры ректоров вузов со стажем работы в должности менее 3-х лет (на 2008 год)

№ п/п	Этапные должности	Кол-во		Средняя продолжительность пребывания в должности, лет
		чел	%	
1.	Ассистенты, преподаватели	89	66,4	2,8
2.	Аспиранты	61	45,5	1,5
3.	Старшие преподаватели	76	56,7	2,2
4.	Доценты, старшие научные сотрудники	103	76,9	5,6
5.	Заместители деканов	10	7,5	0,4
6.	Профессор кафедры	49	36,6	2,0
7.	Заведующие кафедрами	65	48,5	4,1
8.	Деканы	46	34,3	2,1
9.	Проректоры	99	73,9	4,6
10.	Первые проректоры	34	25,4	1,2
11.	Непрофильные этапные должности	131	97,79	2,3
	<b>Итого:</b>			28,8
12.	Работа в должности ректора	134	100	1,5
	<b>Всего продолжительность карьеры, лет</b>			<b>30,3</b>

Т а б л и ц а 8.7

Структура непрофильных должностей в карьере ректоров, стаж работы которых менее 3-х лет

№ п/п	Этапные должности	Кол-во		Средняя продолжительность пребывания в должности, лет
		чел.	%	
11.1	Партийные органы	33	24,6	1,2
11.12	Заместители начальников отделов	22	16,4	0,7
11.3	Директора организаций	6	4,48	0,1
11.4	Начальники отделов	7	5,22	0,3
	<b>Итого по п. 11</b>	68	50,7	2,3

Должность ректора по-прежнему занимают люди в возрасте старше 50 лет.

Ключевые этапы профессиональной карьеры ректоров вузов со стажем работы в должности менее 3-х лет на 2012 год приведены в табл. 8.8.

Таблица 8.8

Ключевые этапы профессиональной карьеры ректоров вузов со стажем работы в должности менее 3-х лет (на 2012 год)

№ п/п	Этапные должности	Кол-во		Средняя продолжительность пребывания в должности (кол-во респондентов – 64), лет
		чел.	%	
1.	Ассистенты, преподаватели	9	14	1,2
2.	Аспиранты	11	17,1	1,0
3.	Старшие преподаватели	6	9,4	0,8
4.	Доценты, старшие научные сотрудники	14	21,8	3,0
5.	Заместители деканов	2	3,1	0,4
6.	Профессор кафедры	8	12,5	1,2
7.	Заведующие кафедрами	11	17,1	2,5
8.	Деканы	6	9,4	1,4
9.	Проректоры	16	25	2,8
10.	Первые проректоры	4	6,25	0,3
11.	Непрофильные этапные должности	16	25	9,6
<b>Итого:</b>				24,2
12.	Работа в должности ректора	64	100	2,5
<b>Всего продолжительность карьеры, лет</b>				<b>26,7</b>

Анализ профессиональной карьеры ректорского корпуса вузов России свидетельствует о наличии существенных резервов интенсификации карьерного пути ректоров, показывает излишнюю продолжительность карьерного пути, высокие возрастные параметры ректоров вузов.

Карьерный путь вновь избранных ректоров составил 30,3 лет в 2008 году и 26,7 годы в 2012 году, в том числе продолжительность карьеры до занятия должности ректора практически не уменьшилась и составила 28,8 лет (в 2008 году) и 24,2 года (в 2012 году). Это говорит о том, что, несмотря на ряд серьезных мероприятий, проведенных Минобрнауки РФ в данном направлении, пока еще не созданы условия, которые позволили бы существенно сократить карьерный путь ректоров и сделать его более эффективным.

Процесс становления и развития ректорского корпуса тесно связан с системой повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений. Исследование, проведенное по данной проблеме, выявило ряд моментов.

29,0 % опрошенных ректоров прошли стажировки в вузах зарубежья, 22,5 % – в других вузах России, что говорит об обмене опытом своей деятельности. При этом лишь 24,5 % опрошенных ректоров повышал свою квалификацию обучением в специальном учебном центре. Путем прохождения курсов повышения квалификации (ИПК, ФПК) повысили свою квалификацию 13,5 % ректоров (табл. 8.9).

Таблица 8.9

Способы повышения квалификации ректоров за последние 5 лет

Способы повышения квалификации ректоров	Всего, %
обучение в специальном центре	24,5
путем прохождения курсов повышения квалификации (ИПК, ФПК)	13,5
стажировки в других вузах России	22,5
стажировки в вузах зарубежья	29,0
самообразование	0,5
такой возможности не было	10,0
Итого	100,0

Что касается проректоров, то они в 34,5 % случаев повышали свою квалификации, участвуя в научной и учебной работе вуза, 26,1 % – повысили свою квалификацию на ИПК и ФПК. В других российских вузах стажировались – 23,5 %, в вузах зарубежья – 14,8 % (табл. 8.10).

Таблица 8.10

Способы повышения квалификации проректоров вузов

Способы повышения квалификации проректоров вузов	Всего, %
участие в научной и учебной работе вуза	34,5
путем прохождения курсов повышения квалификации (ИПК, ФПК)	26,1
стажировки в других вузах России	23,5
стажировки в вузах зарубежья	14,8
специальный центр по плану Минобрнауки РФ	0,4
на это нет времени	0,8
Итого	100,0

Конкретная связь программы повышения квалификации ректоров с вопросами управления вузом в полной мере отмечена у 51,1 % опрошенных ректоров. Частично рассматривались вопросы управления высшим учебным заведением у 39,4 % опрошенных ректоров, в учебном плане повышения квалификации вообще отсутствовали вопросы управления вузом, а рассматривались лишь общие вопросы 9,5 %.

Повышение квалификации руководящих кадров, как один из факторов влияния на развитие управленческого потенциала высших учебных заведений, требует пристального внимания со стороны руководства страны. Оно должно осуществляться постоянно, предусматривая организованные формы обучения, подготовки и переподготовки, а также самообучение, тренинги, семинары с опытным руководящим звеном вузов. Но если научно-педагогические работники вуза имеют возможность повышать квалифи-

кацию: в стране достаточно много курсов по различным направлениям организации учебного процесса, педагогике и т.д., то для управленческих кадров системы высшего профессионального образования практически не создано никаких условий.

## 8.2. Мониторинг практики формирования резерва управленческих кадров

Все более очевидной становится необходимость профессионального управления организациями во всех сферах, в том числе, в образовании. В свою очередь, это предполагает соответствие руководителей вузов профессиональным требованиям управленческой среды вузов. В связи с этим существует проблема подбора высококвалифицированного резерва, аттестации руководящего звена, подготовки и повышения квалификации управленческих кадров учреждений системы высшего профессионального образования.

Для изучения практики формирования и развития управленческого персонала в высших учебных заведениях ректорам был задан вопрос о наличии конкретных людей, числящихся в резерве на выдвижение на должности проректоров и деканов. Люди, официально числящиеся в резерве на выдвижение на должности проректоров и деканов, есть в 43,9 % обследованных вузах (табл. 8.11).

Т а б л и ц а 8 . 1 1

Наличие в вузах конкретных людей, официально числящихся в резерве на выдвижение на должности проректоров и деканов

Наличие в вузах конкретных людей, официально числящихся в резерве на выдвижение на должности проректоров и деканов	Всего, %
да, есть	43,9
да, но не на все должности	36,0
нет	20,1
Итого	100,0

Что касается резерва на должность ректора, в большинстве вузов (68,9 %) он имеется (табл. 8.12).

Т а б л и ц а 8 . 1 2

Наличие в вузах конкретных людей, официально числящихся в резерве на выдвижение на должность ректора

Наличие в вузах конкретных людей, официально числящихся в резерве на выдвижение на должность ректора	Всего, %
да, есть	68,9
нет	31,1
Итого	100,0

Но, к сожалению, есть вузы, в которых вообще нет конкретных работников, отобранных в резерв на выдвижение на должности проректоров и тем более – ректоров. Таким образом, сегодня в структуре многих высших учебных заведений не в полной мере отражено место управленческого резерва, часто он вообще не используется, иногда используется лишь формально. В то время, как работа с резервом руководящих кадров обеспечивает совершенствование и развитие управленческого потенциала, становление руководителей современного типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях. Наличие резерва способствует организации планомерного обучения и стажировки, что сокращает период профессиональной адаптации сотрудников, обеспечивает непрерывность процесса управления, существенно уменьшает риск, связанный с ошибками при назначении на освободившуюся должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Имена людей, зачисленных в резерв на выдвижение на руководящие должности известны в 57,4 % высших учебных заведениях, а в 42,6 % случаях они не известны (табл. 8.13). Безусловно неблагоприятная тенденция, которая оказывает негативное влияние на развитие кадрового, в том числе управленческого потенциала высшего учебного заведения.

Т а б л и ц а 8 . 1 3

Известность имен резервистов на руководящие должности общественности

Известны ли их имена вузовской общественности	Всего, %
Да, известны	57,4
Нет, неизвестны	42,6
Итого	100,0

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

В 45,3 % вузах работа с людьми, зачисленными в резерв ведется, но не системно, 13,9 % вузах она совсем не ведётся, и только 40,9 % исследуемых вуза, считают данную работу необходимой (табл. 8.14). Хотя на современном этапе реализации кадровой политики и организации кадровой работы в высших учебных заведениях особое значение приобретает опирающаяся на современную научную основу деятельность по формированию резерва кадров, планомерная и кропотливая работа с ним.

Т а б л и ц а 8 . 1 4

Проведение работ с резервом на замещение  
должностей проректоров и деканов

Проведение работ с резервом на замещение должностей проректоров и деканов	Всего, %
Да, работа ведется	40,9
Да, но не системно	45,3
Нет, не ведется	13,9
Итого	100,0

В тех высших учебных заведениях, где существует резерв на должности проректоров, работу с ним в большинстве (90,7 %) вузов проводит лично ректор, 2,3 % исследуемых вузах ректор проводит данную работу совместно с отделом кадров. В нескольких вузах (4,7 %) есть специальный работник, который занимается данной работой (табл. 8.15).

Т а б л и ц а 8 . 1 5

## Ответственное лицо за работу с резервом на руководящие должности

Ответственное лицо за работу с резервом на руководящие должности	Всего, %
лично ректор	90,7
есть специальный работник	4,7
ректор и отдел кадров (проректор по кадрам)	2,3
проректор по кадровой политике	0,8
ректор и специальный работник	0,8
нет конкретного ответственного	0,8
Итого	100,0

На вопрос: «В чем заключается работа с резервом?» ректоры ответили следующим образом:

- выполнение поручений, выходящих за рамки должностных обязанностей;
- личные встречи, беседы с руководителями;
- сотрудники, зачисленные в резерв на выдвижение, заменяют руководителей при отъездах в командировку;
- сотрудники, зачисленные в резерв на выдвижение, привлекаются к непосредственному выполнению совместных проектов.

В Пензенском государственном университете архитектуры и строительства работа по формированию и развитию резерва руководящих кадров велась в течение ряда лет с 2000 по 2009 год. В настоящее время работа по обучению резервистов в университете временно приостановлена.

Количественная оценка состояния работы с кадровым резервом на выдвижение на руководящие должности в Пензенском государственном университете архитектуры и строительства просчитана за период с 2005 г. по 2008 г., на основании Приказа №06-06-508 от 12.11.2008 г. «Об окончании обучения в Школе управленческого персонала, зачисленных в список резерва на выдвижение».

Для расчетов использовались следующие основные показатели<sup>150</sup>:

1. Эффективность подготовки руководителей высшей школы внутри вуза:

$$\mathcal{E}_{\text{под}} = \frac{\mathcal{C}_p}{\mathcal{C}_{\text{осв.р.д}}} \times 100 \%, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{под}}$  – эффективность подготовки руководителей высшей школы внутри вуза;

$\mathcal{C}_p$  – число руководящих должностей в вузе за период, занятых представителями резерва;

$\mathcal{C}_{\text{осв.р.д}}$  – число освободившихся руководящих должностей в вузе за период.

$$\mathcal{E}_{\text{под}} = 6/10 \times 100 \% = 60 \%.$$

Полученный результат свидетельствует о высокой эффективности подготовки руководителей высшей школы внутри университета.

2. Текучесть резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях:

$$\mathcal{T}_{\text{рез}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{р.п.в}}}{\mathcal{C}_{\text{ср.р}}} \times 100 \%, \quad (2)$$

где  $\mathcal{T}_{\text{рез}}$  – текучесть резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях;

$\mathcal{C}_{\text{р.п.в}}$  – число резервистов на выдвижение, покинувших вуз в течение года;

$\mathcal{C}_{\text{ср.р}}$  – среднее число резервистов на выдвижение за период.

$$\mathcal{T}_{\text{рез}} = 7/52 \times 100 \% = 13 \%.$$

Показатель текучести резерва кадров на выдвижение на руководящие должности за период равен 13 %. Это негативная тенденция, так как чем ниже данный показатель, тем эффективнее работа с резервом кадров на выдвижение в вузе.

---

<sup>150</sup> Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение / сост.: С.Д. Резник, Г.Б. Фомин, О.А. Сазыкина. Пенза: ПГУАС, 2011. 32 с. С. 11-12.

3. Готовность резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях:

$$\Gamma_{\text{рез}} = \frac{\text{Ч}_{\text{кл.р.д.пр}}}{\text{Ч}_{\text{кл.р.д}}} \times 100 \%, \quad (3)$$

где  $\Gamma_{\text{рез}}$  – готовность резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях;

$\text{Ч}_{\text{кл.р.д.пр}}$  – число ключевых руководящих должностей в вузе, имеющих преемников;

$\text{Ч}_{\text{кл.р.д}}$  – общее число ключевых руководящих должностей в вузе.

$$\Gamma_{\text{рез}} = 61 / 78 \times 100 \% = 78 \%.$$

Готовность резерва кадров на выдвижение на руководящие должности достаточно высока и равна 78 %.

4. Показатель общего выбытия из резерва:

$$K_{\text{общ.выб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{общ.кл.выб.р}}}{\text{Ч}_{\text{общ.кл.р}}} \times 100 \%, \quad (4)$$

где  $K_{\text{общ.выб}}$  – показатель общего выбытия из резерва;

$\text{Ч}_{\text{общ.кл.р.выб.р}}$  – общее количество резервистов, выбывших из состава резерва в учреждении;

$\text{Ч}_{\text{общ.кл.р}}$  – общее количество резервистов в учреждении.

$$K_{\text{общ.выб}} = 3 / 52 \times 100 \% = 60 \%.$$

Данный показатель оказался высоким по ряду причин: возможно, кадры, подобранные в резерв не соответствовали заявленным ранее требованиям; резервисты по личным причинам не смогли находиться в резервном фонде; ряд резервистов сменили место работы и т.д.

5. Показатель общей подготовленности резерва:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{д.подг.с}}}{\text{Ч}_{\text{общ.долж}}} \times 100 \%, \quad (5)$$

где  $K_{\text{пр}}$  – общая подготовленность резерва;

$\text{Ч}_{\text{д.подг.с}}$  – количество должностей, в резерве на которые состоят полностью подготовленные сотрудники;

$\text{Ч}_{\text{общ.долж}}$  – общее количество должностей в учреждении.

$$K_{\text{пр}} = 56 / 78 \times 100 \% = 72 \%.$$

Такой высокий показатель свидетельствует о хорошей квалификации специалистов и о правильном направлении программы подготовки резервистов.

Своевременный мониторинг представленных показателей позволяет кадровой службе проводить целенаправленную работу по улучшению качественного состава кадрового резерва, совершенствовать процесс управления им, вовлекать руководящих работников в конструктивное сотрудничество для обеспечения безболезненной и эффективной преемственности руководителей. Верное решение принимается только на основе многофакторного анализа, т.е. опираясь не на один какой-либо показатель, а на совокупность данных по «контрольным» точкам, распределенным ключевым местам системы.

### 8.3. Организация личной деятельности руководящих кадров вузов

Личная деятельность руководящих кадров вуза является насыщенной, динамичной и напряженной. Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, ректор должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени. Планирование личного труда представляет собой проект размещения процессов труда во времени на предстоящий период. Конкретные результаты деятельности – вот высший критерий оценки эффективности труда, в том числе и рационально использованного времени.

Для изучения данного блока вопросов ректорам и проректорам по научной и учебной работе был предложен ряд вопросов, касающихся их личной организации труда, использования рабочего времени.

Составление плана личной работы деканом требует предварительного анализа положения дел, а это активизирует его работу, делает ее более целенаправленной. На вопрос о наличии в вузе типового распорядка рабочей недели получены следующие результаты: в 80,7 % исследуемых вузах распорядок рабочей недели имеется, к сожалению есть и такие вузы (19,3 %), которые не считают наличие данного распорядка необходимым. Наличие типового распорядка недели в вузе позволит всем управленческим кадрам вуза, а также их заместителям и просто преподавателям заранее спланировать свои личные дела, чтобы они не пересекались с совещаниями ректората и мероприятиями, заседаниями научно-технических и научно-методических советов, заседаниями кафедр, советами факультета и т.п.

Планирование личного труда представляет собой проект размещения процессов труда во времени на предстоящий период. Конкретные результаты деятельности – вот высший критерий оценки эффективности труда, в том числе и рационально использованного времени. Особое место в изучаемой проблеме занимал вопрос: «Планируете ли вы свой рабочий день?». Мнения респондентов распределились следующим образом: большинство ректоров (89,1 %) ответили положительно. 8,8 % опрошенных

ректора планируют свой день, только тогда, когда слишком много дел. Отрицательным является тот факт, что есть респонденты (2,2 %), которые ответили на данный вопрос «нет». Ведь чем лучше мы распределим свое время, тем эффективнее сможем использовать его в личных и профессиональных интересах (табл. 8.16).

Т а б л и ц а 8 . 1 6

Планирование ректорами своего рабочего дня

Планирование ректорами своего рабочего дня	Всего, %
да, всегда	89,1
только тогда, когда слишком много дел, не могу все запомнить	8,8
нет, решаю накопившиеся проблемы	2,2
Итого	100,0

Кроме оперативного планирования, руководителю необходимо заниматься долгосрочным и среднесрочным планированием. Анализ планирования ректорами личных дел на месяц дал следующие результаты: 79,1 % ректоров всегда планируют дела на месяц, меньший процент (18,0 %) занимаются среднесрочным планированием, только тогда, когда очень много дел, есть также ректора (2,9 %), которые совсем не планируют свои личные дела на месяц (табл. 8.17).

Т а б л и ц а 8 . 1 7

Планирование ректорами своих дел на месяц

Планирование ректорами своих дел на месяц	Всего, %
да, всегда	79,1
только тогда, когда слишком много дел, не могу все запомнить	18,0
нет, решаю накопившиеся проблемы	2,9
Итого	100,0

Анализ вопроса о планирование дел на год выявил следующие: 70,5 % руководящих кадров, считают долгосрочное планирование необходимым для эффективной работы, и поэтому всегда планируют свои личные дела на год, 10,1 % опрошенных занимаются долгосрочным планированием только тогда в том случае, если они не могут запомнить все дела. К сожалению, большой процент (19,4 %) респондентов, данное планирование, не считает нужным. Отсутствие систематического планирования можно объяснить не хваткой времени в деятельности ректора, но следует помнить, что при четко распланированном графике работы, можно сэкономить массу времени (табл. 8.18).

Т а б л и ц а 8.18

## Планирование ректорами своих дел на год

Планирование ректорами своих дел на год	Всего, %
да, всегда	70,5
только тогда, когда слишком много дел, не могу все запомнить	10,1
нет, специального плана личных дел на год не составляю	19,4
Итого	100,0

Из сложившейся статистической картины можно сделать вывод о том, что ректоры часто пренебрегают при организации своей деятельности системой планирования личного времени, особенно при средне- и долгосрочном планировании, что не только наносит урон их дисциплинированности, но и может навредить эффективности функционирования подчиненного им коллектива.

Анализ личной организации управленческих кадров по критерию «продолжительность рабочего дня» показал следующее: Большая часть ректоров (60,4 %) на своем рабочем месте проводит от 8 до 10 часов, 29,5 % – от 11 до 12 часов, а также есть ректоры (5,0 %), которые проводят на работе менее 8 часов и ректоры 5,0 % не менее 13-14 часов. Средняя продолжительность рабочего дня у ректора составляет 9,9 часов (табл. 8.19).

Т а б л и ц а 8.19

## Длительность рабочего дня ректоров в вузах

Длительность рабочего дня ректоров в вузах	Всего, %
менее 8 часов (7)	5,0
от 8 до 10 часов	60,4
11-12 часов	29,5
13-14 часов	4,3
более 14 часов	0,7
Итого	100,0
Среднее значение, часов	9,9

Одним из важных моментов в организации личного труда управленцев, является использование современной техники личной работы, например, еженедельников. Анализ показал, что 27,8 % ректоров пользуются еженедельником, который разработали сами для себя, примерно такой же процент ректоров (27,1 %) использует для личной работы зарубежный еженедельник. Обыкновенным блокнотом пользуются 20,8 % ректоров. Электронной записной книжкой – 12,5 % опрошенных ректоров. Есть и такие ректора (5,6 %), которые вообще не пользуются записной книжкой.

Руководящие кадры ректората в силу своих должностных обязанностей выполняют ряд действий в течение рабочего дня. Проведем анализ использования руководящими кадрами времени в течение рабочего дня. На управление вузом у ректора уходит в среднем 66 % времени, на преподавательскую деятельность – 8 %, на научную – 11 %, на методическую работу – 7 %, на внешние связи – 9 %, на вызовы к руководству – 5 % (табл. 8.20). Анализ данного вопроса показал, что больше всего времени у ректора уходит на управление вузом, а это свидетельствует о достаточно эффективном распределении им своего времени в течение рабочего дня, так как основная деятельность ректора в вузе – это управление вузом.

Т а б л и ц а 8 . 2 0

Распределение времени рабочего дня  
по основным видам деятельности (в %)

Распределение времени рабочего дня по основным видам деятельности	Среднее значение (%)
Управление вузом	66
Преподавательская деятельность	8
Научная деятельность	11
Методическая работа	7
Внешние связи	9
Вызовы к руководству	5
Итого	106

Одним из важнейших аспектов в деятельности ректора являются служебные командировки, которые в настоящее время приобретают еще большую актуальность. Анализ количества командировок за 2006 год показал, что большинство респондентов (42,0 %) были в командировках от 6 до 10 раз, одинаковый процент опрошенных (25,4 %) были в командировках менее 5 раз и от 11 до 20 раз. Также есть ректоры (2,9 %), которые очень часто были в командировках (более 31 раза). Среднее количество командировок за год у ректоров – 10 (табл. 8.21).

Средний показатель достаточно низок для руководителей высших учебных заведений, так как получается, что они выезжают из своего вуза реже, чем один раз в месяц. Командировки подразумевают осуществление внешних связей, обмен опытом. Без них говорить о развитии самого ректора или проректора, а тем более эффективной работе и развитии вуза не приходится.

Т а б л и ц а 8.21

## Количество командировок ректоров в год

Количество командировок ректоров в год	Всего, %
ни разу	0,7
менее 5 раз	25,4
6-10 раз	42,0
11-20 раз	25,4
21-30 раз	3,6
31 и более раз	2,9
Итого	100,0
Среднее значение	10

В Министерстве образования и науки РФ в течение года бывают менее 5 раз – 48,9 % ректоров; 6-10 раз – 25,5 % респондентов; от 11 до 20 раз: 10,2 % опрошенных ректоров. Среднее количество командировок в Министерство образования у ректоров составляет 7 раз в год. Таким образом, из среднего количества командировок ректоров (10 раз в год) поездки в Минобрнауки России составили 70 % и лишь 30 % в другие организации и вузы.

В итоге, подавляющее число служебных поездок – в Минобрнауки России, в другие вузы для обмена опытом, семинары и конференции, заседания УМО ректоры ездят крайне редко.

Для повышения эффективности организации личной деятельности руководителей высших учебных заведений в разд. 11 будут предложены конкретные практические рекомендации и механизмы.

## 9. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

### 9.1. Анализ этапов развития карьеры преподавателей вузов

Результаты проведенного мониторинга позволили провести анализ научно-педагогической карьеры преподавателей высших учебных заведений.

В среднем опрошенные преподаватели занимают должность стажера – преподавателя 1,5 года, ассистента (преподавателя) кафедры 2,5 года, старшего преподавателя – 3,6 лет, доцента – 6,2 лет и профессора – 7,25 лет (рис. 9.1).

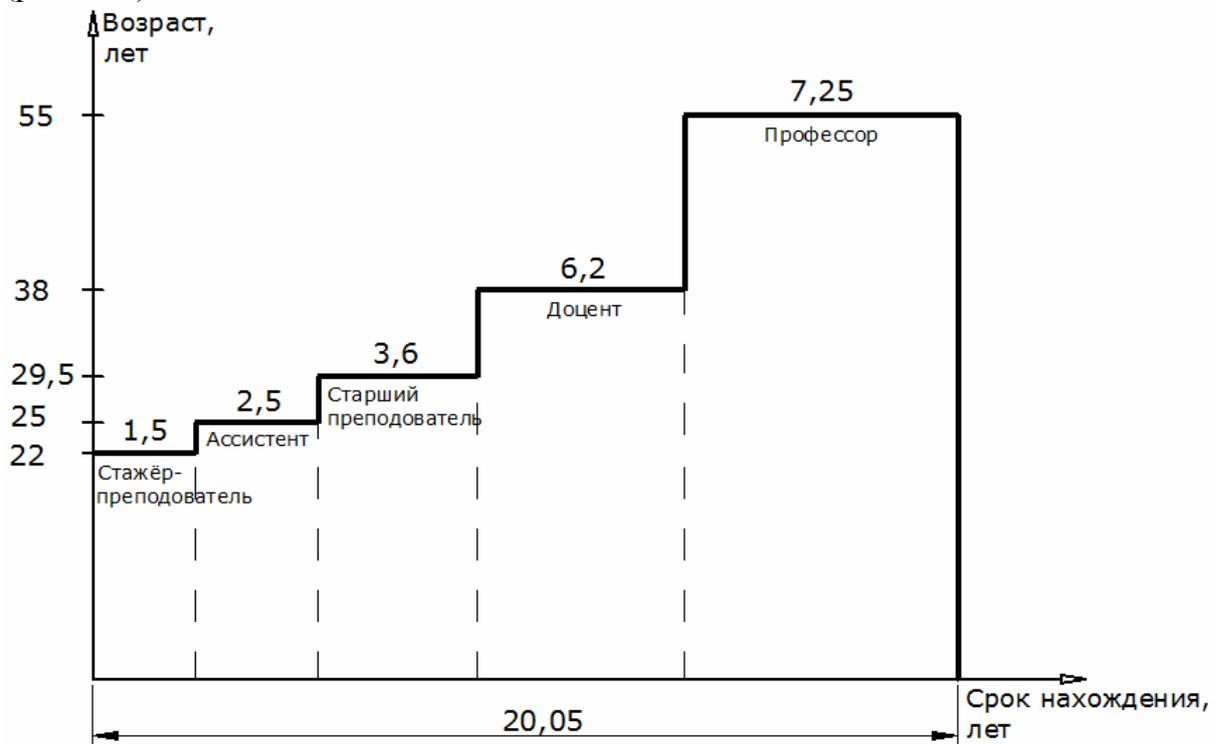


Рис. 9.1. Ступени карьерного роста преподавателя

Выявлено, что средний возраст стажера 22 года, ассистента (преподавателя) кафедры 25 лет, старшего преподавателя 29,5 лет, доцента 38 лет, профессора 55 лет.

На основе анализа среднего возраста преподавателей в то время, когда они занимают разные должности в профессорско-преподавательском составе, построена лестница карьерного роста преподавателя.

Средний общий трудовой стаж преподавателей 11 лет.

4 % респондентов имеют общий трудовой стаж более 31 года. Общий трудовой стаж у 10 % преподавателей – до 3-х лет, у 21 % – 3-5 лет, 35 % –

6-10 лет, 6 % – 11-15 лет, 6 % – 16-20 лет, 10 % – 21-25 лет, трудовой стаж от 26 до 30 лет имеют 8 % преподавателей (рис. 9.2).

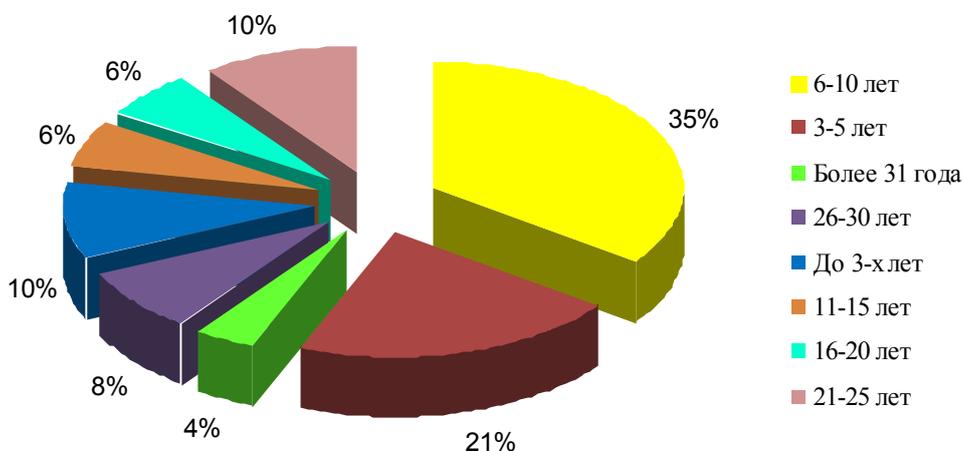


Рис. 9.2. Общий трудовой стаж респондентов

Научно-педагогический стаж у 26 % опрошенных преподавателей 6-10 лет; 22 % – 3-5 лет; 4 % – более 31 года и 26-30 лет; 19 % – до 3-х лет, 5 % – 11-15 лет; 16-20 и 21-25 лет – 10 % преподавателей (рис. 9.3).

Средний научно-педагогический стаж – 10 лет.

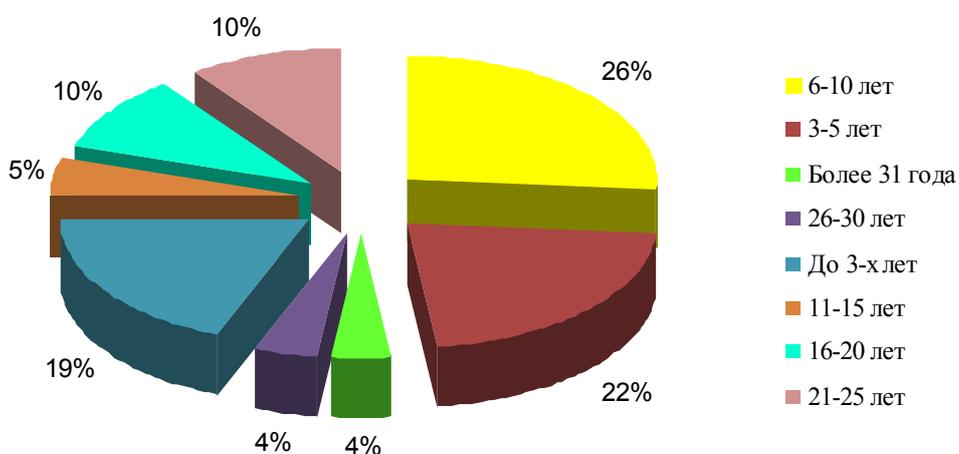


Рис. 9.3. Научно-педагогический стаж работы респондентов

Выявлено, что 15 % преподавателей до должности, которую они занимают в настоящее время, работали в другом высшем учебном заведении, 18 % – на промышленном предприятии, 15 % ответили, что до настоящего места работы работали в школе, на коммерческом предприятии, в телекоммуникационном агентстве, в бюджетной, строительной, сельскохозяйственной, общественной организациях, а для 52 % преподавателей – это первое место работы (рис. 9.4). Таким образом, 52 % преподавателей после получения высшего образования работают в структуре вуза и имеют представление о её специфических особенностях.

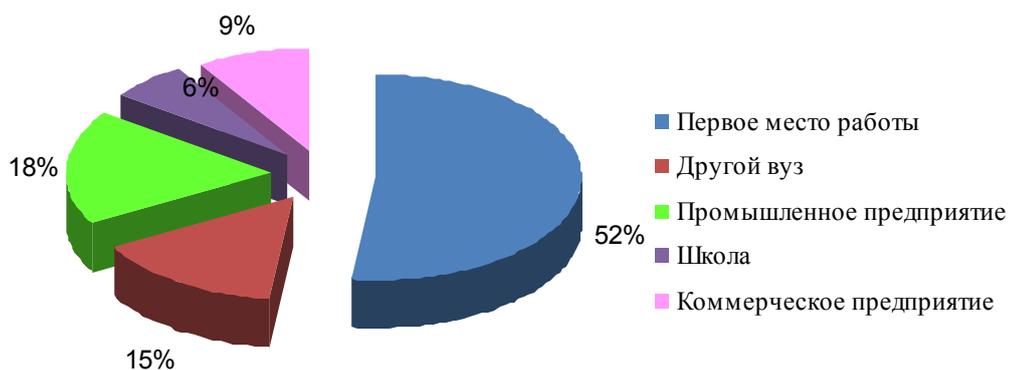


Рис. 9.4. Место работы респондентов до поступления на работу в вуз

Выявлено, что 64,6 % преподавателей защитили диссертацию на соискание учёной степени кандидата наук в 24-30 лет, 12,4 % – 31-35 лет, 13,8 % – 36-40 лет, 9,2 % – 41-45 лет (рис. 9.5).

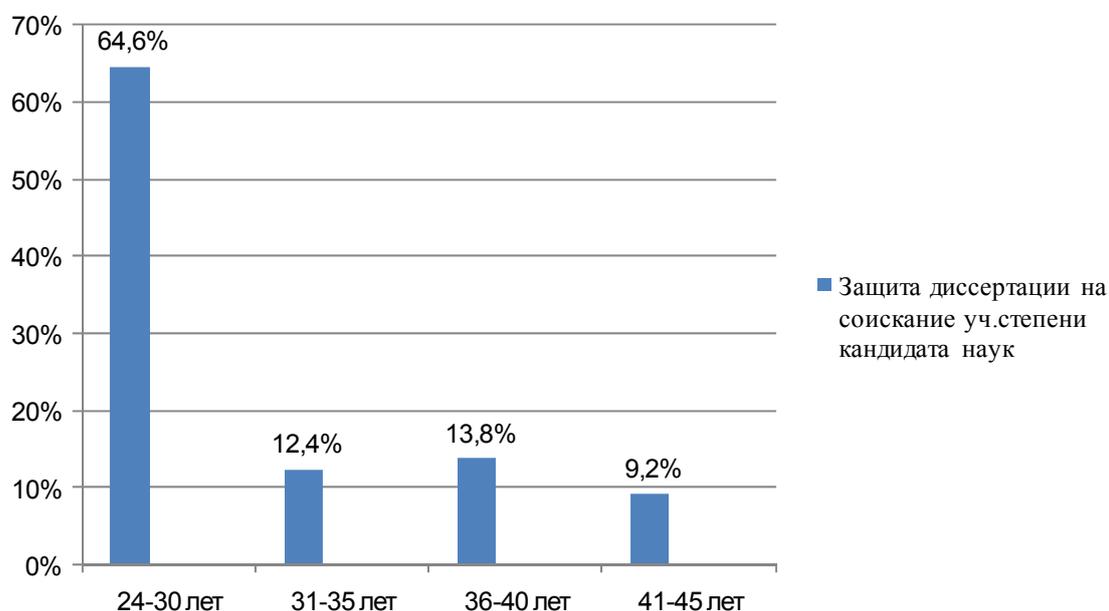


Рис. 9.5. Возраст защиты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук

Средний возраст защиты диссертации на соискание учёной степени кандидата наук – 31 год.

Средний возраст защиты диссертации на соискание учёной степени доктора наук 40 лет.

На вопрос удовлетворены ли респонденты своим рабочим местом были получены следующие ответы: 45 % удовлетворены своим местом, 8 % совершенно не устраивает, а 47 % не удовлетворяет рабочее место, но уже привыкли к этому и не замечают (рис. 9.6). Эти показатели говорят, что половину респондентов все-таки не устраивает рабочее место, следовательно, вузам необходимо принять это во внимание и улучшить условия работы преподавателей.

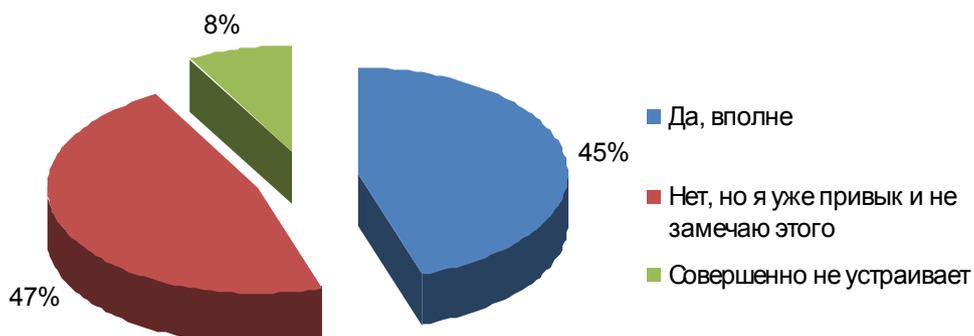


Рис. 9.6. Удовлетворенность респондентов рабочим местом

У 82 % опрошенных преподавателей есть желание продвигаться на более высокие должности, 9 % не испытывают такого желания и 9 % об этом просто не задумывались. Это можно рассмотреть как то, что занимаемая должность устраивает респондентов и продвигаться дальше нет смысла или просто не хватает в данный момент времени, сил, знаний для продвижения по карьерной лестнице.

## 9.2. Исследование системы повышения квалификации преподавателей вузов

В результате анализа данных о времени, когда в последний раз проводилось повышение квалификации, было выявлено, что 29 % преподавателей повышали квалификацию полгода назад, 28 % – 1 год назад, 21 % – 2-3 года назад, 8 % – 4-5 лет назад, 5 % – более 5 лет назад и 9 % никогда не повышали квалификацию (рис. 9.7). Таким образом, 68 % преподавателей повышали квалификацию не более 3 лет назад. Это хороший показатель при оценке деятельности преподавателей, свидетельствующий о том, что большинство преподавателей не стоят на одной месте, а постоянно совершенствуют свои знания и навыки. В среднем преподаватели повышали свою квалификацию 1,5 года назад.

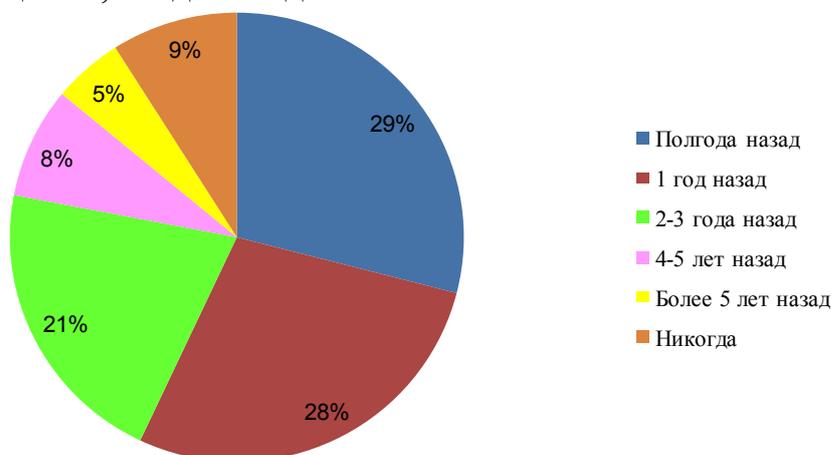


Рис. 9.7. Период повышения квалификации в организованной форме

Большинство преподавателей 46 % повышали свою квалификацию используя курсы повышения квалификации, 29 % – участвуя в научной работе вуза, 5 % – стажировку на производстве, 11 % стажировку в других вузах России (рис. 9.8).

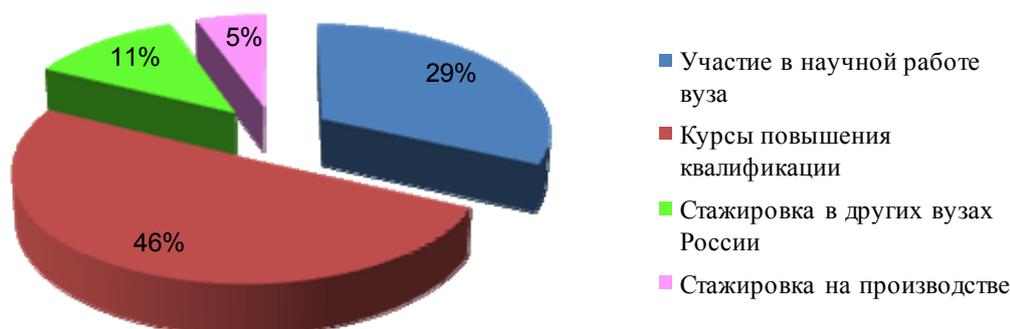


Рис. 9.8. Формат повышения квалификации респондентов

Средняя продолжительность повышения квалификации составляет 13 дней. У 33 % преподавателей повышение квалификации было продолжительностью от 11 до 14 дней, у 30 % – от 5 до 7 дней, 21-30 дней у 18 % респондентов, 8-10 дней у 7 % и 15-20 дней у 3 % (рис. 9.9).

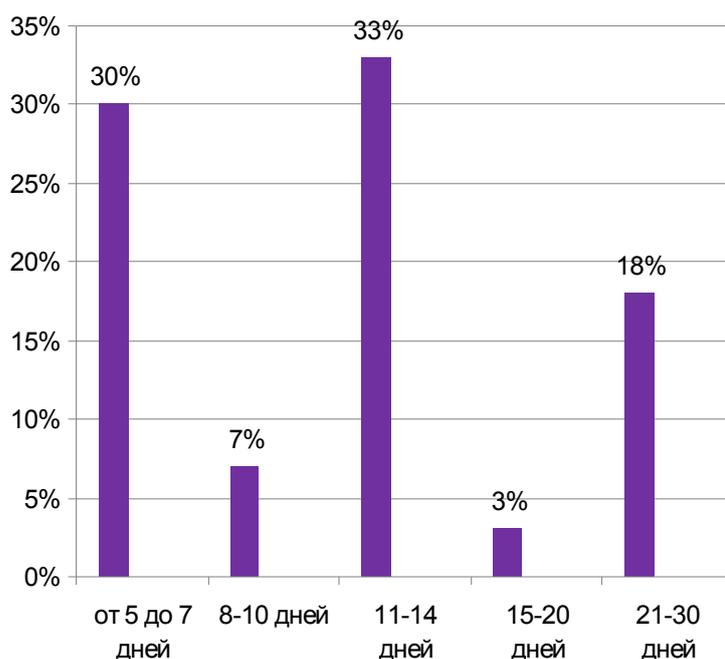


Рис. 9.9. Продолжительность повышения квалификации респондентов

Также в ходе исследования было выявлено, что у 29 % преподавателей повышение квалификации в последний раз касалось научной работы, 24 % – инновационных образовательных технологий, 20 % – учебной работы, 18 % – управленческой деятельности (рис. 9.10).

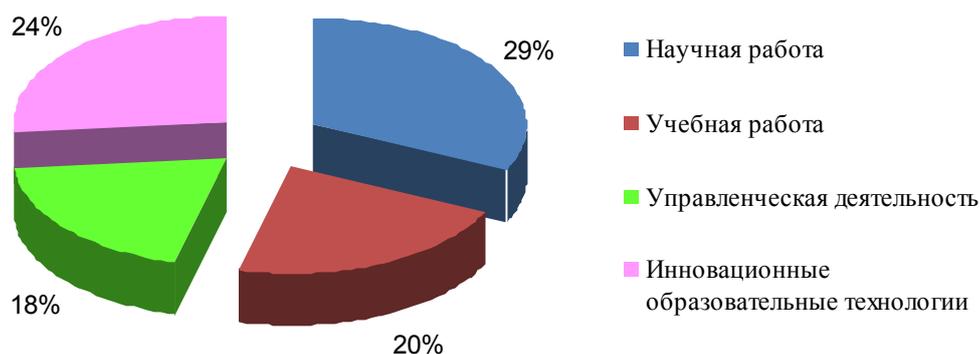


Рис. 9.10. Тематика повышения квалификации респондентов

Основным мотивом повышения квалификации для преподавателей оказалась потребность расширить кругозор, повысить образовательный и культурный уровень (22 %), потребность в новых знаниях –19 %, у 16 % это желание лучше выполнять свою работу, 10 % это необходимо для повышения в должности, у 16 % это наличие пробелов в знаниях и внутренняя потребность, для 8 % это желание не отставать от товарищей и перспектива поиска новой работы (рис. 9.11).



Рис. 9.11. Мотивы повышения квалификации

На вопрос о том: «Какие основные помехи при повышении квалификации у вас возникают?», опрошенные преподаватели считают, что это перегруженность работой (31 %). Предположительно это может быть связано с неумением преподавателей эффективно и рационально планировать свою работу, выделяя время на собственное профессиональное совершенство. У 20 % это неудовлетворенность существующими формами повыше-

ния квалификации и организации учебного процесса, у 11 % – начальство не разделяет мнение о необходимости повышения квалификации, 9 % респондентов ничего не мешает, т.е. не видят смысла в этом, 6 % не позволяет состояние здоровья. Отрицательным моментом является то, что у 16 % преподавателей не хватает материальных средств для повышения квалификации, что является следствием уровня заработной платы работников бюджетной сферы (рис. 9.12).

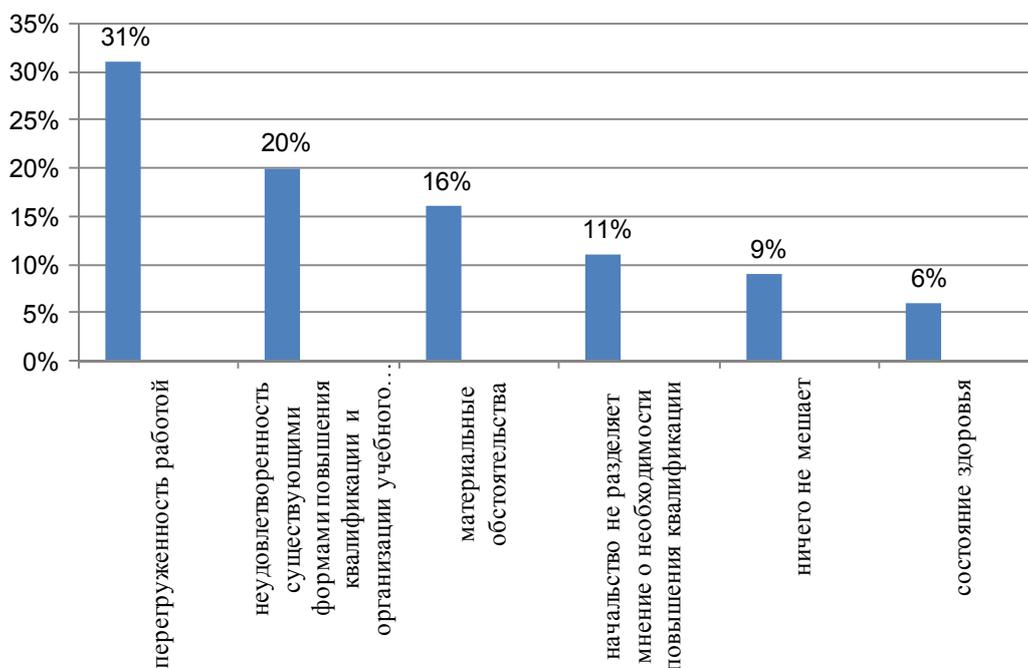


Рис. 9.12. Помехи повышения квалификации

Следует также отметить, что все-таки такая процедура как повышение квалификации является необходимой и неотъемлемой частью для 82 % респондентов.

В результате анализа системы повышения квалификации преподавателей вузов можно сделать следующие выводы:

- на повышение своей квалификации преподавателей в большей степени мотивируют потребность расширить кругозор, повысить образовательный и культурный уровень и потребность в новых знаниях;
- преподаватели повышают свою квалификацию в среднем раз в 1,5 года на курсах повышения квалификации, на которые отправляет вуз;
- средняя продолжительность повышения квалификации составляет 13 дней;
- не смотря на то, что большинство преподавателей понимают всю необходимость повышения квалификации, пятой части респондентов мешают заниматься повышением своей квалификации материальные обстоятельства, а 31 % не находят времени для повышения квалификации в связи с перегруженностью на работе.

### 9.3. Анализ личной деятельности преподавателей вузов по управлению научно-педагогической карьерой

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

В процессе анализа отмечено, что 35 % не знают ответ на вопрос «Занимается ли отдел кадров вуза планированием карьеры преподавателей?», 53 % считают, что отдел кадров не занимается планированием карьеры преподавателей и всего лишь 12 % ответили на вопрос положительно.

Также было выявлено, что больше половины респондентов (53 %) не планировали заниматься научно-педагогической деятельностью, 39 % планировали ещё во время обучения в вузе, 8 % – затрудняются ответить на этот вопрос (рис. 9.13).

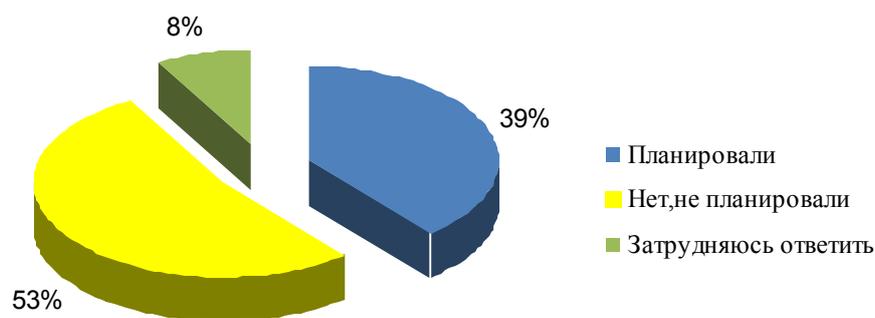


Рис. 9.13. Планирование заниматься научно-педагогической деятельностью во время обучения в вузе

Из анализа видно, что 45 % имеют личный план развития своей научно-педагогической карьеры, причём 55 % преподавателей не имеют плана развития карьеры, так как считают, что жизнь изменчива и такой план просто трудно составить (рис. 9.14).

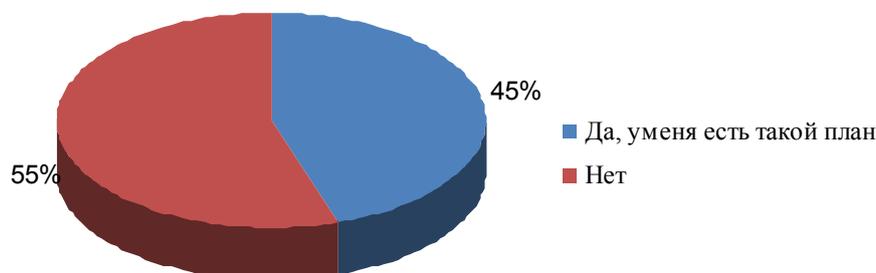


Рис. 9.14. Наличие личного плана развития своей научно-педагогической карьеры

Положительным моментом является то, что 61 % преподавателей работа полностью удовлетворяет, 34 % принимают работу как должное, а 5 % с трудом досиживают до конца рабочего дня (рис. 9.15).

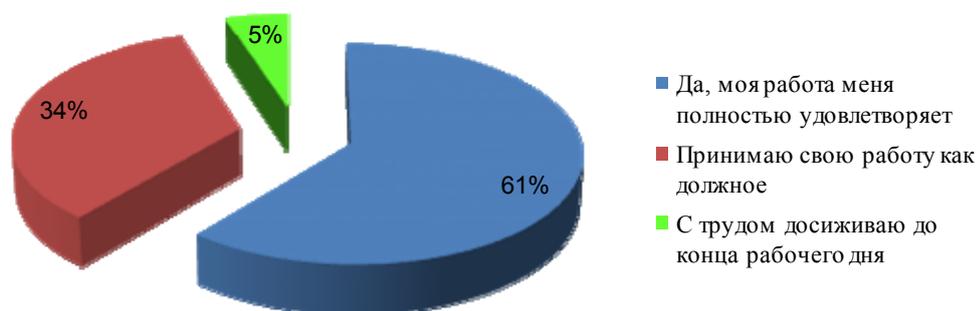


Рис. 9.15. Удовлетворенность респондентов преподавательской работой

Было выявлено мнение респондентов о способах продвижения по службе. На 1-м месте стоит такой фактор как «Возможность быть на заметке у начальства», на 2-м – «Знакомство с нужными людьми», и лишь только на 3-м – опрошенные преподаватели считают, что продвижение можно получить, если будут профессиональная компетентность и знания и хорошие результаты работы, на 4-м месте «Умение брать на себя инициативу и ответственность». На 5-м месте – «Высокая интенсивность труда» (табл. 9.1). Такое расположение способов, в особенности 1-е место обосновано скорее тем, что нынешняя обстановка в стране складывает у преподавателей именно такое представление о продвижении по служебной лестнице.

Т а б л и ц а 9 . 1

Факторы, способствующие продвижению по карьерной лестнице

Наиболее значимые мотивы преподавателей трудовой деятельности	Оценка	Ранги
а) возможность быть на заметке у начальства	4,14	1
б) знакомство с нужными людьми	4,07	2
в) хорошие результаты работы	4,05	3
г) профессиональная компетентность, знания	4,05	3
д) умение брать на себя инициативу, ответственность	3,55	4
е) высокая интенсивность труда	3,41	5

Из анализа мотивов, которые заставили преподавателей выбрать научно-педагогическую деятельность, нужно отметить, что 59 % опрошенных преподавателей отметили возможность самореализации, для 43 % преподавателей наиболее значимые мотивы трудовой деятельности – это общественная полезность работы, 40 % – возможность творчески подходить к работе, 34 % – стабильность рабочего места, 32 % – возможность работать автономно, 27 % – общественная работа, предоставление социальных гарантий на работе и возможность иметь дополнительную оплачиваемую работу на основном месте работы по 22 %, полезные связи, знакомства – 15 % (табл. 9.2).

Таблица 9.2

## Наиболее значимые мотивы преподавателей трудовой деятельности

Наиболее значимые мотивы преподавателей трудовой деятельности	Ранги
Возможность самореализации	1
Общественная полезность работы	2
Возможность творчески подходить к работе	3
Стабильность рабочего места	4
Возможность работать автономно	5
Ответственная работа	6
Предоставление социальных гарантий	7
Возможность иметь дополнительную оплачиваемую работу на основном месте работы	7
Полезные связи, знакомства	8

Для опрошенных преподавателей возможность самореализации на работе занимает 1-е место, затем для них важна общественная полезность работы (забота о будущем поколении). На 3-м месте по важности стоит возможность творчески подходить к работе, на 4-м – стабильность рабочего места, на 5 – возможность работать автономно.

Наименее важные мотивы: 6 ранг ответственная работа, 7 – предоставление социальных гарантий и ответственность в работе и возможность иметь дополнительную оплачиваемую работу на основном месте работы. Самый последний по значимости фактор для респондентов это полезные связи, знакомства.

Любопытно будет проанализировать выбор мотивов по гендерному признаку (рис. 9.16). Для женщин возможность самореализации на работе на 10 % выше, чем у мужчин, также для женщин важнее подходить к работе творчески. Парадоксом явилось то, что для мужчин мотивом трудовой деятельности не является возможность «подработки на стороне». В целом можно сделать вывод о том, что женщина более склонна анализировать и выявлять мотивы своей деятельности, они более многосторонни.

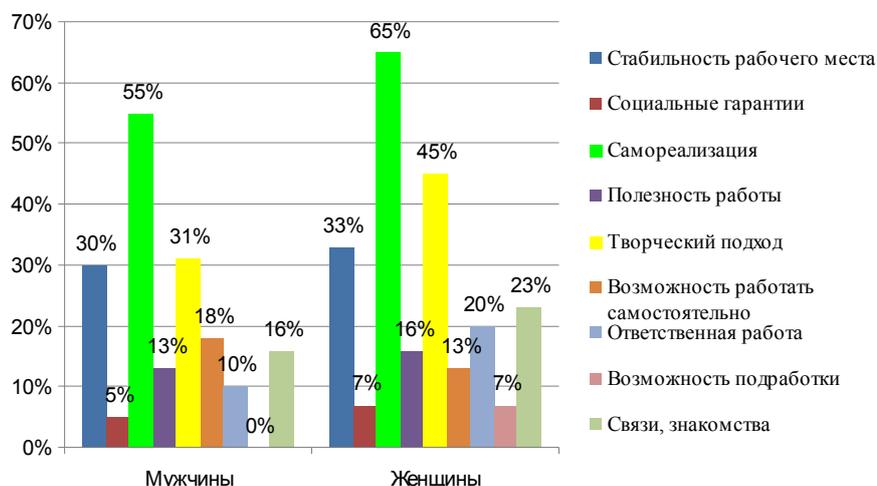


Рис. 9.16. Мотивы трудовой деятельности преподавателей в зависимости от пола

В зависимости от возраста человека мотивы трудовой деятельности меняются. Это можно увидеть на рис. 9.17.

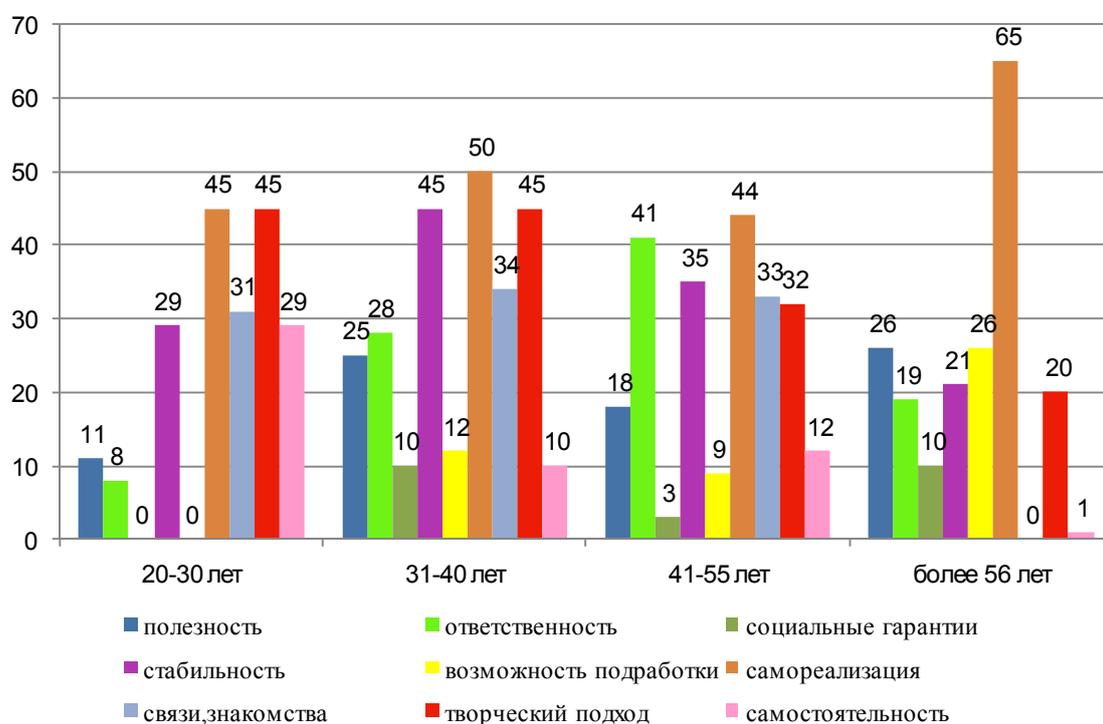


Рис. 9.17. Возрастные особенности мотивов трудовой деятельности

Из рисунка видно, что в возрасте от 20 до 30 лет в наиболее большей степени воздействуют такие мотивы как стабильность рабочего места (29 % опрошенных преподавателей), возможность самореализации (45 %), для 45 % – творческий подход в работе, именно в это время повышается самооценка преподавателя, полезные связи и знакомства – 31 %. В таком возрасте важен мотив стабильности на работе, поскольку спрос на работников без опыта работы на рынке труда невелик.

В возрасте 31-40 лет преподаватель начинает приобретать профессиональную компетентность, поэтому ему важна возможность самореализации (более 50 %). Важны такие мотивы как стабильность рабочего места и творческий подход (по 45 %), полезные связи и знакомства 34 %. В меньшей степени преподавателей волнуют такие мотивы как возможность подработки, социальные гарантии и возможность работать самостоятельно.

Возраст 41-55 лет – ответственный период в карьере преподавателя, происходит достижение успеха в карьере. Для преподавателей важнейшую роль играет самореализация (44 %) и ответственность (41 %). Весовым мотивом является стабильность на работе, люди задумываются о пенсии.

В возрасте 56 лет и выше человек подводит итоги своей деятельности, готовится завершить карьеру. Возрастает потребность в самореализации и остается приоритетной (65 %). Для 26 % опрошенных значим творческий

подход. В этом возрасте человек задумывается о возможности поиска новых источников дохода в старости (возможность подработки 26 %), усиливается мотив общественной полезности.

В процессе анализа было выявлено и то, в какой степени для преподавателей важны связи и полезные знакомства в зависимости от возраста. 31 % респондентов отметили этот мотив в возрасте 20-30 лет, 34 % – в возрасте 31-40 лет, 33 % – в возрасте 41-55 лет. Для преподавателей, которые подготавливаются на пенсию, связи не имеют значения. Полезные связи более значимы в возрасте до 55 лет, когда они могут ими воспользоваться.

По результатам анализа следует сделать следующие выводы:

- почти 50 % преподавателей не знают, занимается ли отдел кадров планированием карьеры, а 53 % считают, что отдел кадров этого не делает;
- 53 % преподавателей не планировали заниматься научно-педагогической деятельностью во время обучения в вузе и 55 % опрошенных преподавателей не имеют план развития своей научно-педагогической карьеры;
- одним из основных способов продвижения по службе преподаватели считают «возможность быть на заметке у начальства», и лишь только потом профессиональная компетенция, в то время как для 59 % преподавателей наиболее значима возможность самореализации в трудовой деятельности.

## **IV. СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

### **10. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ РОССИИ**

#### **10.1. Модель системы работы с преподавателями с целью оптимизации их карьеры**

Развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персоналом, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом<sup>151</sup>.

Развитие карьеры преподавателя вуза – это процесс наиболее рационального использования и эффективного приведения в действие всех существующих и потенциальных ресурсов работника<sup>152</sup>.

Под развитием управленческой карьеры понимается комплекс мероприятий по осуществлению обучения в области менеджмента, то есть организация образовательного процесса, направленного на освоение новых для обучаемых теоретических знаний и практических навыков в области управления высшей школой, методов организации учебной, научной и индивидуальной работы в коллективе, обеспечения качественного выполнения задач и принятия эффективных управленческих решений, а также систематическое их обновление<sup>153</sup>.

Развитие научно-педагогической карьеры преподавателя заключается в том, что с момента принятия преподавателя в вуз и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное вертикальное продвижение работника по системе должностей, а также его профес-

---

<sup>151</sup> Резник С.Д., Макарова С.Н., Сазыкина О.А., Фомин Г.Б. Подготовка и переподготовка управленческих кадров высших учебных заведений: моногр. / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2010. 135 с. С.117.

<sup>152</sup> Болотин И. Березовский А. Кадры современной высшей школы // Высшее образование в России. 2008. №2. С. 22-24.

<sup>153</sup> Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Формирование резерва на выдвижение. Подготовка руководящих кадров // Управление персоналом. 2011. №9. С. 60-62.

сиональное развитие, т.е. пройти весь карьерный путь, от первой ступени – ассистент – аспирант, до самой важной – заведующий кафедрой<sup>154</sup>.

Построение системы развития управленческой и научно-педагогической карьеры в вузе в решающей степени зависит от принятой в вузе структуры, состава его функциональных звеньев и подсистем. Разработанная модель системы развития карьеры преподавателя вуза поможет эффективно управлению карьерой преподавателя в рыночных условиях, которая не может осуществляться, если нет обратных связей как внутри вуза, так и с внешней средой, нет необходимых механизмов для управления и развития карьеры в вузе (рис. 10.1).

Согласно данной модели наиболее характерными внешними факторами, оказывающими влияние на систему управления вузом, являются:

- конкуренция на рынке образовательных услуг, причем, как среди преподавателей, так и среди вузов в целом;
- финансовая обеспеченность сферы образования, в том числе, денежное вознаграждение преподавателей и руководителей вузов;
- поддержка преподавателей и управленцев со стороны государства: кадровая политика, государственные приоритетные программы и проекты; внедрение прогрессивных методов повышения квалификации и аттестации руководителей и преподавателей вузов; внедрение системы резерва; материальное и моральное стимулирование преподавателей и руководителей вузов;
- абитуриенты и их родители и др.

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

Управляющая подсистема в данной модели оказывает влияние со стороны:

- органов управления образованием, в которые входят: Правительство РФ; Министерство образования и науки РФ; Федеральные агентства и службы; Региональные органы управления образованием; Совет ректоров вузов региона;
- органов управления вузом, к которым относят: университетскую конференцию, ученый совет университета, ректорат, службы университета, аттестационные комиссии;
- управленческих кадров вуза, к которым относятся: ректор, проректоры, заведующие научными и учебными подразделениями, деканы, заведующие кафедрами, зам. деканов, директора институтов, руководители служб, резерв на выдвижение;
- научных кадров вуза: профессорский состав, доценты, кандидаты и доктора наук, научные руководители аспирантов и др.

---

<sup>154</sup> Легостаева В.И., Мудрова Е.Б. Привлечение и закрепление в вузе молодых научно-педагогических кадров на основе современных технологий адаптации // Университетское управление: практика и анализ. 2009. №2. С. 33-37.

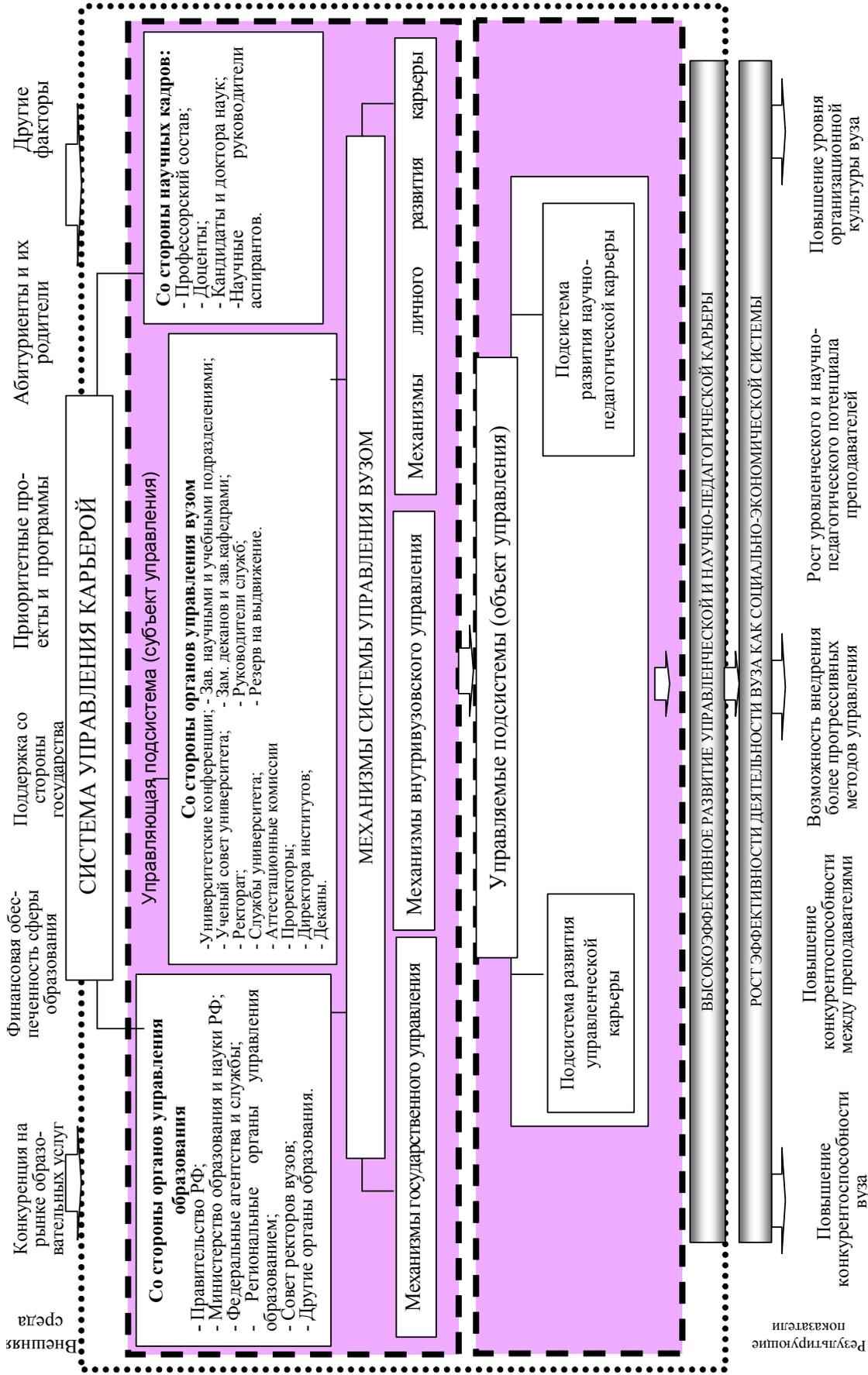


Рис. 10.1. Модель системы развития управленческой и научно-педагогической карьеры преподавателей вуза

В качестве механизмов системы управления карьерой в вузе выделяют следующие:

1. Механизмы государственного управления.

2. Механизмы внутривузовского управления:

- привлечение на работу специалистов высшей квалификации;
- максимальное использование делегирования полномочий сотрудникам;
- ограничение вмешательства вышестоящего управленца в сферу деятельности и полномочия нижестоящего руководителя;
- регламентирование нововведений;
- поощрение и развитие горизонтальных связей;
- создание системы коллективных органов выработки и принятия решений;
- привлечение на управленческие должности воспитанников вуза, являющихся носителями его традиций;
- развитие взаимодействия сотрудников с руководителями различных уровней;
- развитие системы резерва на выдвижение на руководящие должности.

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

- реальная оценка своих деловых качеств с современными требованиями руководства;
- наличие личного плана развития карьеры;
- планирование личного и рабочего времени;
- желание продвигаться по служебной лестнице, заниматься научной деятельностью, стремиться сохранить свой статус в коллективе;
- повышение квалификации;
- самообразование.

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

Применение данной модели будет способствовать эффективному развитию управленческой и научно-педагогической карьеры, а также росту эффективности деятельности вуза как социально-экономической системы. При этом, в качестве результирующих показателей можно выделить:

- повышение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг;
- повышение конкурентоспособности между преподавателями;
- возможность внедрения более прогрессивных методов управления;
- рост управленческого и научно-педагогического потенциала преподавателей;

- повышение уровня организационной культуры вуза;
- повышение эффективности подготовки студентов.

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

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

## 10.2. Работа с резервом на выдвижение как основной механизм развития карьеры управленческих кадров в вузе

Работа с резервом обеспечивает совершенствование и развитие кадрового потенциала вузов, планомерное становление управленцев высших учебных заведений, способных адекватно реагировать на социально-экономические изменения общественных отношений.

Резервом кадров является специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям высшего уровня, прошедших предварительный отбор, специальную управленческую и профессиональную подготовку, достигших положительных результатов в своей работе и рекомендуемых для выдвижения на руководящие должности (проректор, ректор)<sup>155</sup>.

Основной целью внутривузовской системы формирования и обучения резерва кадров на выдвижение на руководящие должности является комплексная работа по подготовке специалистов для замещения руководящих должностей, а также обеспечение соответствия квалификации и профессиональных навыков требованиям, предъявляемым к руководителям вуза, исходя из изменений во внешней среде, внедрения новых технологий обучения студентов, направленных на поддержание конкурентоспособности и имиджа вуза на рынке образовательных учреждений.

---

<sup>155</sup> Дундарь М. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом // Управление развитием персонала. 2010. №2. С. 52-55.

Работа по созданию резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях направлена на решение следующих основных задач<sup>156</sup>:

- полное и своевременное обеспечение потребности высших образовательных учреждений в компетентных управленческих кадрах;
- улучшение качественного состава руководителей высших уровней управления;
- создание реальной перспективы профессионального служебного продвижения работников, раскрытие и эффективное применение их творческих возможностей;
- сокращение периода адаптации в должности вновь назначенных руководителей;
- качественное выполнение руководителями текущих и стратегических задач, стоящих перед вузом.

Под обучением резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях понимается комплекс мероприятий по осуществлению обучения в области менеджмента, то есть организация образовательного процесса, направленного на освоение новых для обучаемых теоретических знаний и практических навыков в области управления высшей школой, методов организации учебной, научной и индивидуальной творческой работы, обеспечения качественного выполнения задач и принятия эффективных управленческих решений, а также систематическое их обновление<sup>157</sup>.

Источниками формирования резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях являются квалифицированные специалисты, руководители факультетов (директора институтов), заведующие кафедрами, заместители руководителей, руководители низшего уровня.

Кандидаты на выдвижение на должность ректора, проректора определяются коллективом непосредственно той кафедры, в которой происходит отбор, а также деканом факультета, которому принадлежит данная кафедра.

Служба по работе с персоналом с согласия руководителя и Ученого Совета вуза может отклонять или включать новые кандидатуры в состав резерва. Исключение из состава резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях производится по решению Ученого Совета вуза в связи с неудовлетворительными результатами учебно-методической работы, недостаточной работой по повышению

---

<sup>156</sup> Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение / сост.: Резник С.Д., Фомин Г.Б., Сазыкина О.А. Пенза: ПГУАС, 2011. 32 с. С. 11-12.

<sup>157</sup> Там же. С.14.

деловой квалификации, недостойным поведением, по состоянию здоровья, возрасту и другим причинам.

Основными этапами процесса формирования резерва на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях являются:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров вуза;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов на руководящую должность;
- формирование состава резерва.

Порядок формирования резерва на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях представлен на рис. 10.2.

Формирование резерва управленческих кадров в вузе может проходить в два этапа.

На первом этапе осуществляется изучение потенциальных кандидатур. Тщательный отбор для зачисления в резерв является основным условием его высокой действенности и основой для последующей работы с резервом. Для включения сотрудника в состав резерва руководящих должностей руководитель подразделения готовит обоснование, получив согласие кандидата после предварительной беседы с ним, согласовывает выдвижение с коллективом подразделения и с вышестоящим руководителем – директором института (деканом факультета). Представления направляются в управление кадров, рассматриваются ректоратом (табл. 10.1). Список резерва выносится на рассмотрение и утверждение на Ученом совете вуза (табл. 10.2).

Отбор кандидатов в резерв проводится в коллективах подразделений по определенным критериям. В частности, наиболее важными критериями для управленческого персонала высшего учебного заведения являются следующие:

- возрастные ограничения: для женщин возраст не должен, как правило, превышать 40 лет, для мужчин – 45 лет;
- наличие ученой степени кандидата или доктора наук в области, которая является ведущей для подразделения, на должность руководителя которого планируется сотрудник;
- наличие или хорошая перспектива присвоения ученого звания доцента или профессора;
- опыт практической работы (руководителем или преподавателем) и стремление к повышению профессионального уровня, а также умение принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения, наличие чувства нового и передового;
- целеустремленность и инициативность, рациональное использование знаний и опыта других, умение видеть перспективу;

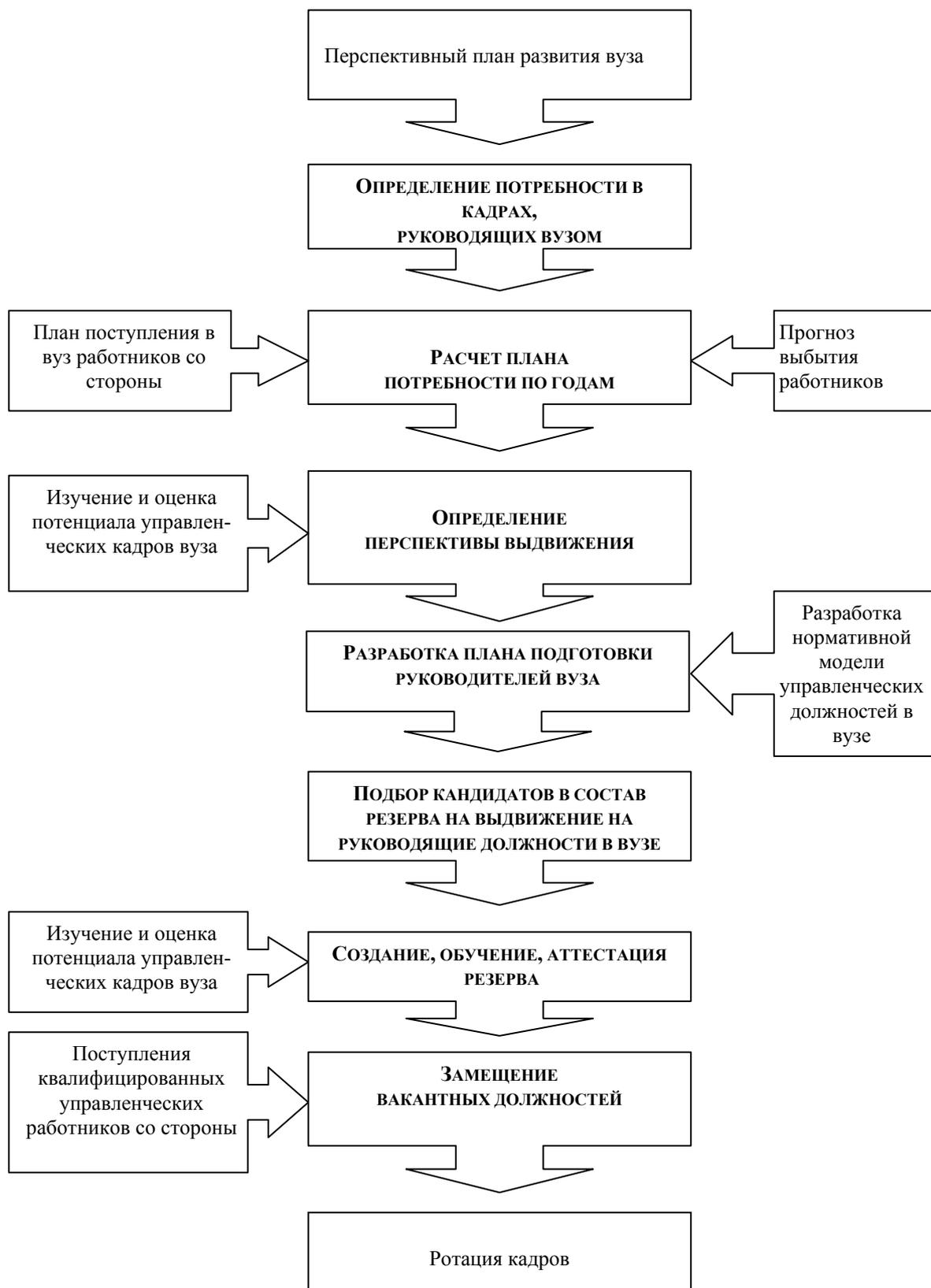


Рис. 10.2. Порядок формирования резерва кадров на руководящие должности

Таблица 10.1

## Представление на включение кандидата в состав управленческого резерва университета

Резервная должность: \_\_\_\_\_  
 (название должности и подразделения)

№ п/п	Фамилия, Имя, Отчество кандидата	Должность в настоящее время	Год рождения	Образование	Уч. степень, уч. звание	Опубликовано работ всего, в т.ч. учебных пособий, монографий	Опубликовано за последние 5 лет, в т.ч. учебных пособий, монографий	Общественная активность на кафедре, факультете, в университете	Стаж научной педагогической работы в вузе, лет	Стаж научно-педагогический всего, лет	Примечания
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1											

Рекомендую включить \_\_\_\_\_/ФИО/ С включением моей кандидатуры в состав резерва на должность в состав управленческого резерва университета на должность зав. кафедрой согласен (на)

\_\_\_\_\_/Фамилия И.О./

Руководитель подразделения

\_\_\_\_\_/ФИО/

Рекомендацию поддерживают:

Директор института (декан ф-та) \_\_\_\_\_.

Проректор по УР \_\_\_\_\_

Проректор по НР \_\_\_\_\_

Начальник Управления кадров \_\_\_\_\_

Утверждено на заседании Ученого совета  
 Протокол № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Таблица 10.2

## Список управленческих кадров и резерва на выдвижение высшего учебного заведения

№ п/п	Управленческие должности	Ф.И.О. руководи- теля	Возраст, лет	Резерв на выдвижение			При- ме- ча- ние
				Ф.И.О.	Возраст, лет	Занимаемая должность	
1	Ректор						
2	Проректор						
3	Проректор						
4	Проректор						
5	.....						
6	Проректор						
7	Декан факультета (директор института)						
8	Декан факультета (директор института)						
9	Декан факультета (директор института)						
10	.....						
11	Декан факультета (директор института)						
12	Зав. кафедрой						
13	Зав. кафедрой						
14	Зав. кафедрой						

- умение и желание руководить людьми, направлять, координировать и контролировать деятельность подчиненных, быть чутким и внимательным к их нуждам и запросам, владеть современными методами управления, уметь доводить дело до конкретного результата;
- проявление принципиальности и требовательности в работе к себе и подчиненным, объективная оценка своих действий и результатов деятельности коллектива;
- добросовестность, честность, скромность, уравновешенность, деликатность, вежливость, высокий моральный облик;
- высокий уровень здоровья и работоспособности, позволяющий выполнять напряженную творческую работу.

На втором этапе происходит зачисление в резерв и проведение мероприятий по подготовке кандидатов к занятию соответствующей руководящей должности.

Сотрудник, зачисленный в резерв управленческих кадров высшего учебного заведения, обязан постоянно повышать свою квалификацию и профессиональную подготовку, временно исполнять обязанности руководителя по планируемой должности в период отсутствия занимающего эту должность руководителя, совместно с руководителем подразделения изучать уровень загрузки персонала подразделения, на должность руководителя которого подготавливается данный работник, участвовать в разработке планов проведения конкретных мероприятий, подготовке проблемных вопросов для рассмотрения на рабочих совещаниях, семинарах, обобщать опыт работы подразделения, составлять аналитические документы, обзоры, методические рекомендации.

Персональный состав резерва управленческих кадров ежегодно должен корректироваться. Изучение деятельности специалистов, состоящих в управленческом резерве, систематически ведется работниками управления кадров совместно с руководителями структурных подразделений. На основе всесторонней оценки принимается решение об оставлении в составе или исключении специалистов из состава резерва. Одновременно рассматриваются новые кандидаты для зачисления в кадровый резерв.

Структура резерва управленческих кадров в вузах определяется иерархическим распределением исполнителей управленческих функций. Высшим звеном структуры является ректор. Как правило, в резерве на высшую должность вуза должны состоять проректоры. Средним звеном являются деканы факультетов (директора институтов в составе вузов). Состав нижнего структурного звена в системе управления – заведующий кафедрой, руководитель службы или отдела.

Кандидат на выдвижение на должность заведующего кафедрой определяется коллективом непосредственно той кафедры, на которой происходит

отбор. Одну из определяющих ролей в этом процессе играет декан факультета, в подчинении которого находится данная кафедра.

Наличие резерва на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях способствует организации планомерного обучения и стажировки работников, что сокращает период их профессиональной адаптации в новой руководящей должности, обеспечивает непрерывность процесса управления вузом, существенно уменьшает риск, связанный с ошибками при назначении на освободившуюся должность ректора, проректора вуза.

Подготовка специалистов, зачисленных в резерв кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях, может проводиться в следующих направлениях:

- повышение деловой квалификации, расширение и углубление знаний в области управления вузом;
- овладение практическими навыками работы в должности руководителя вуза.

Основными формами обучения в системе повышения квалификации, расширения и углубления знаний в области управления, являются:

- прохождение краткосрочных курсов повышения квалификации (ИПК, ФПК);
- стажировки в других вузах России;
- стажировки в вузах зарубежья;
- обучение на внутривузовских курсах;
- самостоятельная подготовка, предусматривающая разработку и публикацию научных и учебно-методических работ (учебников, учебных пособий, монографий и т.п.).

Работа с резервом на выдвижение может включать:

- обучение в различных формах и видах (очное и заочное, повышение квалификации, переподготовка, самообразование, образование под руководством руководителя и др.);
- исполнение обязанностей по планируемой должности (стажировка, временное замещение должности);
- изучение и оценку состояния дел в организации, ее структурных подразделениях (участие в проверках, изучение опыта, подготовка аналитических материалов по результатам проверки и др.);
- участие в работе комиссий, творческих и проблемных группах, временных проектных коллективов (например, разработка проектов нормативных документов) и др.;
- участие в научно-исследовательской и педагогической деятельности;
- решение отдельных вопросов на уровне должности планируемой для замещения;

– подготовка и участие в работе совещаний, семинаров и конференций;

– участие в проверке и анализе состояния работы подразделений вуза.

Обучение работников, зачисленных в состав резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях, а также повышение квалификации управленческих кадров осуществляется по индивидуальному плану, который составляется на один год и утверждается ректором вуза. В индивидуальном плане предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие профессиональный рост работников, зачисленных в резерв кадров на выдвижение, а также приобретение ими необходимых организаторских навыков по работе с персоналом, руководству функциональными процессами в вузе, личной организации и др.

Для проведения занятий по обучению резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях на базе конкретного вуза может быть создана Школа высшего управленческого персонала, которая будет отвечать за подготовку резерва на выдвижение на руководящие должности<sup>158</sup>.

Целью Школы высшего управленческого персонала является периодическая подготовка и переподготовка слушателей из числа резерва на выдвижение на руководящие должности, углубление теоретических и практических знаний по организации управления высшим учебным заведением, управлению персоналом, педагогике и психологии высшей школы, управлению учебным, научным и воспитательным процессами в вузе, функциональными процессами в вузе, овладение методами организации личного труда руководителя, эффективного использования рабочего времени, овладение правовыми аспектами руководства вузом.

Организационные формы подготовки резерва на выдвижение могут включать лекции, семинары, деловые игры, тренинги и т.д. Разумно сочетать указанные формы подготовки резерва.

Для работы с резервом на выдвижение могут привлекаться как специалисты кафедр вуза, так и внешние специалисты.

При формировании программы профессионального обучения резерва на выдвижение должны соблюдаться основные принципы:

- неразрывная связь обучения с решением задач вуза;
- индивидуальный характер программ обучения резерва;
- тщательная методическая проработка программ обучения;
- применение активных методов и сокращение сроков обучения;
- обучение при передаче знаний, навыков и умений от руководителя к обучающемуся.

---

<sup>158</sup>Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение / сост.: Резник С.Д., Фомин Г.Б., Сазыкина О.А. Пенза: ПГУАС, 2011. 32 с. С. 17-20.

Общее руководство Школой высшего управленческого персонала может осуществляться ректором вуза, а непосредственная организация учебного процесса по программе обучения организуется руководителем Школы высшего управленческого персонала.

Целью аттестации работников, зачисленных в резерв кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях, является определение соответствия уровня их профессиональной компетентности требованиям к руководящей должности, на которую они претендуют (ректора, проректора).

Главными принципами аттестации резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в вузе должны быть: законность, объективность, гласность, беспристрастность, коллегиальность.

Основные задачи аттестации<sup>159</sup>:

- всесторонняя оценка профессиональных и этических качеств аттестуемых работников;
- установление степени соответствия работника должности, на которую он претендует;
- стимулирование роста профессиональной компетентности и повышения эффективности деятельности работников зачисленных в резерв кадров на выдвижение на руководящие должности в вузе;
- подготовка предложений по перемещению или продвижению аттестуемых работников по службе.

На основании результатов аттестации формулируется вывод о степени соответствия сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение, тем должностям, на которые они претендуют.

Аттестация кадрового резерва производится специально создаваемой аттестационной комиссией. Внутривузовская система организации и контроля развития сотрудников, зачисленных в резерв кадров на выдвижение на руководящие должности налагает определенные обязанности на должностных лиц, ответственных за работу с кадровым резервом, в частности:

Руководитель вуза<sup>160</sup>:

- осуществляет общее руководство по подготовке резерва кадров на выдвижение на руководящие должности;
- организует проведение обучения сотрудников вуза, зачисленных в состав кадрового резерва на выдвижение;

---

<sup>159</sup> Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение / Составители: Резник С.Д., Фомин Г.Б., Сазыкина О.А. Пенза: ПГУАС, 2011. 32 с. С. 20-23.

<sup>160</sup> Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение / Составители: Резник С.Д., Фомин Г.Б., Сазыкина О.А. Пенза: ПГУАС, 2011. 32 с. С. 26-27.

- периодически заслушивает ответственных руководителей о состоянии работы с резервом кадров на выдвижение и о ходе подготовки резервистов;

- систематически контролирует процесс обучения резервистов;

- утверждает индивидуальные планы подготовки сотрудников, зачисленных в резерв кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях.

Отдел по работе с персоналом (Управление кадров):

- планирует и организует всю работу по формированию резерва кадров на выдвижение на руководящие должности, проводимую в вузе;

- участвует в подборе резерва кадров на выдвижение;

- организует работу по оценке деловых и личных качеств работников;

- составляет списки кадрового резерва на выдвижение, согласовывает их в установленном порядке и представляет на утверждение руководителю вуза;

- обеспечивает своевременное направление резервистов на учебу;

- ведет учет и контролирует продвижение резерва кадров;

- сообщает об изменении в учетных признаках резервистов;

- вносит предложения по совершенствованию работы с резервом кадров на выдвижение;

- сообщает работникам о зачислении их в резерв кадров на выдвижение или об исключении из состава резерва.

Руководитель Школы высшего управленческого персонала:

- разрабатывает программы обучения и повышения квалификации сотрудников, зачисленных в резерв кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях;

- предоставляет слушателям новейшие знания в области управления образованием;

- привлекает к образовательному процессу опытных консультантов по управлению вузом;

- готовит методические материалы.

Сотрудник, зачисленный в резерв кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях, обязан<sup>161</sup>:

- постоянно повышать свою квалификацию и профессиональную подготовку;

- временно исполнять обязанности по планируемой должности (ректора, проректора) в период отсутствия руководителя, занимающего эту должность;

---

<sup>161</sup> Вязникова Л. Руководитель образовательного учреждения (к вопросу о психологии управления) // Высшее образование в России. 2009. №1. С. 58-62.

– участвовать в разработке планов проведения конкретных мероприятий вуза, подготовке проблемных вопросов для рассмотрения на совещаниях, семинарах;

– обобщать опыт работы вуза за конкретный период, составлять аналитические документы, обзоры, методические рекомендации.

По окончании обучения рекомендуется подготовить выпускную работу по определенной заранее теме.

Результатом обучения сотрудников из резерва руководителей является выполнение и защита выпускной работы.

Результаты оценки комиссией выпускной работы слушателей Школы высшего управленческого персонала зависят от качества подготовленной работы, возможностей ее реализации в вузе, а также ответов на дополнительные вопросы.

Результаты обучения в Школе высшего управленческого персонала являются основанием для:

- повышения должностного оклада;
- установления надбавок к должностному окладу;
- перевода на другие, более высокие должности;
- выборов на повторный срок.

В случае выполнения индивидуального плана и успешной защиты выпускной работы сотруднику из состава резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях выдается сертификат об окончании обучения или повышении квалификации в Школе высшего управленческого персонала.

Ректор вуза должен периодически заслушивать руководителя отдела по работе с персоналом о состоянии работы с резервом кадров на выдвижение и ходе подготовки резервистов. Основной акцент при этом делается на оценку прогресса в уровне управленческих знаний и навыков резервистов, т.е. на то, как сотрудник развивает свой управленческий потенциал.

### **10.3. Подсистема работы с преподавателями с целью развития их научно-педагогической карьеры**

Управление карьерой научно-педагогических работников становится одним из главных социально-экономических факторов, определяющих инновационные процессы высшей школы. В современной экономике профессиональные знания становятся все более специфичными, что усложняет процесс передачи интеллектуальных ресурсов от преподавателей студентам. Вузы, которые сумеют наладить эффективную систему управления конкурентоспособностью своих преподавателей, смогут приспособиться к изменяющимся условиям, сформируют имидж привлекательного вуза и для потенциальных студентов, и для бизнес-структур.

С целью управления карьерой преподавателей руководству вуза необходимо:

1. Обеспечивать системную подготовку преподавателей высшей школы ещё в период их обучения в магистратуре и (или) аспирантуре вузов. Это даст возможность подготовить преподавательские кадры из числа наиболее талантливых студентов.

2. Разрабатывать чёткие руководящие документы, в которых были бы изложены критерии оценки профессионально-педагогического мастерства педагогов, уровень проводимой экспертной деятельности, определяющийся степенью квалификации сотрудников, принимающих участие в обсуждении.

3. Перейти от периодического повышения квалификации преподавателей вуза к их непрерывному образованию через создание единой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации научно-педагогических кадров высшей школы.

4. Усилить роль отдела кадров вуза в планировании и управлении карьерой преподавателей, учитывая карьерные ориентации каждого сотрудника:

5. Рекомендовать руководителям научных коллективов проводить следующие мероприятия:

– дать возможность преподавателю 2-3 раза в год выступать на семинаре с сообщениями о том, к чему он стремится, какие планы строит, над какой идеей работает в данный момент;

– если учёный ничего не сделал за весь год (отсутствие научных публикаций, подготовленных докладов и т.д.), помочь ему, предоставив возможность участвовать в исследовательской работе совместно с другими;

– всегда подмечать и одобрять все успехи преподавателей;

– учитывать при вознаграждении не только своё мнение, но и мнение своих коллег. Пусть каждый учёный добивается уважения своих коллег благодаря научным сообщениям, отчётам, статьям, проектам и т. д.

6. Обеспечить более эффективную работу системы подготовки и повышения квалификации преподавательского состава в вузе. Для этого нужно:

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

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

- улучшить информационное обеспечение учебно-воспитательного и научного процесса;
- курсы повышения квалификации организовывать внутри вузов с приглашением специалистов, чтобы процесс обучения был организован и доступен;
- предоставить альтернативные варианты выбора форм квалификации и создавать материальные возможности для иногородних и зарубежных стажировок;
- предусмотреть командирование преподавателей на семинары, курсы повышения квалификации в ведущие вузы страны;
- создание региональных центров на базе вузов для повышения квалификации в научно-педагогической деятельности.

Карьера преподавателя может выражаться в его внутриорганизационном и межорганизационном карьерном движении.

Внутриорганизационная карьера научно-педагогических работников реализуется внутри высшего учебного заведения по вертикали, горизонтали, диагонали или выражается в стремлении к ядру вуза (центростремительная карьера) (рис. 10.3)<sup>162</sup>.

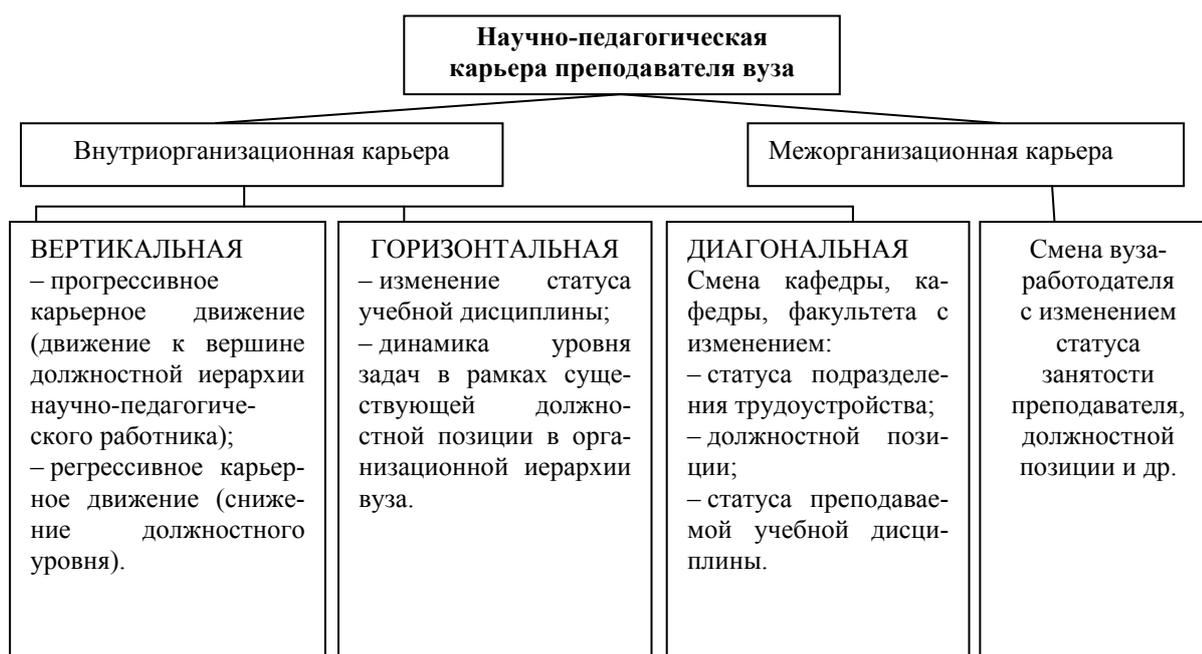


Рис. 10.3. Виды и формы проявления карьеры научно-педагогических работников

Вертикальное карьерное движение-изменение должностной позиции преподавателя.

<sup>162</sup>Козлова О.П. Организационно-экономические основы регулирования карьеры научно-педагогических работников высшей школы: дис.... канд. экон. наук. Новосибирск, 2010. С. 65.

Горизонтальное карьерное движение состоит в том, что изменяется статус учебной дисциплины или круг задач в рамках занимаемой должности. Преподаватель может занимать одну и ту же должностную позицию, но при этом участвовать в различного рода проектах которые носят, как правило, кратковременный характер.

Диагональное движение предполагает смену преподавателем кафедры, факультета с изменением, либо его должностной позиции, либо статуса преподаваемой дисциплины, либо статуса самой кафедры.

Межорганизационная карьера это, прежде всего смена вуза.

Для успешного развития научно-педагогической карьеры преподавателям нужно стремиться развивать карьеру в вертикальном движении (прогрессивное движение к вершине должностной иерархии научно-педагогического работника вуза).

На основе требований документов, обеспечивающих информационную базу избрания на должности преподавателей, предлагается перечень показателей внутриорганизационной карьеры научно-педагогического работника для успешного развития карьеры (рис. 10.4).

Данные показатели позволят сравнивать между собой стажера-преподавателя, ассистента, старшего преподавателя, доцента, профессора, с целью повышения эффективности их деятельности, что будет способствовать успешному карьерному развитию преподавателей.

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

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

Процесс маркетингового планирования карьеры схож с планированием маркетинговой деятельности в бизнесе: сначала определяются цели и задачи, затем характеристики предложения (профессиональные знания и умения, опыт работы и др.). Затем проводится анализ организаций, которые привлекательны для индивида и которые могут нуждаться в его способностях. Иными словами, определяются потенциальные «рынки сбыта» профессиональных знаний и умений. Потом разрабатывается «стратегия проникновения на рынки».



Рис. 10.4. Показатели внутриорганизационной карьеры научно-педагогического работника

## 10.4. Рекомендации преподавателям по эффективному управлению их научно-педагогической карьерой

Схема применения маркетинговых инструментов к планированию карьеры может выглядеть следующим образом:

1. Маркетинговая оценка потенциала индивида.
2. Карьерный SWOT-анализ.
3. Целеполагание.
4. Оперативный маркетинг.

Первым и одним из наиболее важных этапов на пути построения карьеры является маркетинговая оценка потенциала индивида, включающая в себя изучение собственных личностных характеристик индивида (тип личности, поведенческие установки, ценности и интересы), на основе которых определяются так называемые «карьерные якоря» – что и почему человек желает получить в конечном счете от профессионального развития своей карьеры.

В целях идентификации будущего карьерного пути полезным для индивида является процесс оценки личностных качеств. Здесь применяется ряд психологических тестов на выявление характеристик человека, его поведенческих особенностей, внутренних установок, ценностей.

Для определения конкретных целей при планировании карьеры посредством маркетинговых инструментов подробно анализируются внутренние и внешние составляющие: сильные и слабые стороны индивида в профессиональном плане, а именно:

1. Сильные и слабые стороны, которыми обладает человек.
2. Конкурентная среда и ключевые факторы успеха (Key Success Factors – KSF).
3. «Внешняя среда»: возможности и угрозы, существующие на рынке труда.
4. «Целевая аудитория».

Применительно к сфере управления карьерой можно выделить следующие ключевые факторы успеха:

- диплом престижного университета;
- многолетний опыт работы в какой-либо сфере;
- опыт эффективных коммуникаций, а также свободное владение несколькими иностранными языками;
- профессиональное управление различными программными продуктами;
- эффективная работа в команде и лидерские навыки;
- успешная работа в условиях стрессовых ситуаций, т.п.

На каждом из уровней установления карьерных целей (краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный) нужно основываться на принципе SMART (S.M.A.R.T.). Предлагается использовать более лаконичный и укрупненный вариант данного подхода, названного «S.T.A.R.», или «Звездные цели»:

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

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

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

После того как проведен анализ внутренних сильных и слабых сторон индивида, внешних угроз и возможностей рынка труда на разных уровнях, сформулированы «звездные» цели индивидуальной карьеры для различных временных периодов, проведено следование четырех «Р» комплекса «маркетинг-микс», переходят к составлению тактического плана действий.

Этот этап представляет собой выбор задач на определенный период времени, который позволит достичь краткосрочные карьерные цели. При этом следует учитывать необходимость поддержания баланса времени, уделяемого другим сферам жизнедеятельности человека (личной, социальной).

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

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

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

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

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

5. Нужно планировать личное и рабочее время.

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

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

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

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

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

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

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

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

Управление карьерой преподавателей вуза – одна из структурных составляющих планирования карьеры в высшей школе в целом. Структура высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования должна включать:

- основные образовательные профессиональные программы по направлениям и специальностям высшего профессионального образования;
- дополнительные образовательные программы, реализуемые вузами на этапе додипломного образования;
- программы послевузовского образования в рамках аспирантуры, адъюнктуры, интернатуры, ординатуры и докторантуры;
- дополнительные профессионально-образовательные программы педагогического профиля, реализуемые в системе повышения квалификации специалистов.

Как было выявлено в исследовании, отдел кадров не занимается информированием преподавателей о своей деятельности, в том числе о планировании карьеры преподавателей. Поэтому в вузе необходимо повышать роль и значение отдела кадров в вопросах управления карьерой преподавателя вуза.

Одним из направлений в планировании карьеры преподавателя является работа с сотрудниками, зачисленными в резерв на управленческие должности в вузе. Личные склонности участников резерва можно определить путем метода экспертных оценок. В вузе должна работать программа зачисления в резерв. Периодически (раз в 3 года) должна выбираться группа экспертов и группа кандидатов на выдвижение. Эксперты должны заполнить оценочный бланк по каждому из кандидатов. В результате анализа полученных данных подводиться отбор подходящих кандидатов, т.е. набравших максимальный балл. Обучение и повышение квалификации работников, зачисленных в резерв, составляется по индивидуальному плану. Такая программа могла бы стать одной из приоритетной деятельности в отношении планирования карьеры преподавателя.

На основе выше сказанного следует выделить, что при определении границ этапов жизненного цикла карьеры преподавателя не следует акцентировать внимание на возрасте работника. Кроме того, отдельные этапы жизненных циклов карьеры разных работников будут иметь различную продолжительность, следовательно, и длительность жизненных циклов их карьеры будет сугубо индивидуальна. Карьерное движение преподаватель должен определять для себя сам и решать, что он хочет продвигаться вверх или изменят статус учебной дисциплины, но для успешного развития научно-педагогической карьеры, а именно, продвижения от низшей должности стажера-преподавателя до профессора, преподаватель должен двигаться по вертикальной карьере.

Карьерное движение преподавателя не может осуществляться изолировано и оторвано от других процессов, происходящих с ним в трудовой жизни. Поэтому преподаватель должен повышать свою квалификацию не менее 1 раза в пять лет, должен четко формулировать свои цели, составлять свой личный план развития научно-педагогической карьеры, с

удовольствием выполнять свою работу, а не принимать как должное и самое главное иметь желание продвигаться по служебной лестнице, заниматься научной деятельностью, стремиться сохранить свой статус в коллективе.

Вуз же в свою очередь должен:

1. Всегда отмечать и поощрять успехи преподавателей,
2. Улучшать условия труда,
3. Обеспечивать системную подготовку преподавателей высшей школы ещё в период их обучения в магистратуре и (или) аспирантуре вузов.
4. Разрабатывать чёткие руководящие документы, в которых были бы изложены критерии оценки профессионально-педагогического мастерства педагогов, уровень проводимой экспертной деятельности.
5. Перейти от периодического повышения квалификации преподавателей вуза к их непрерывному образованию через создание единой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации научно-педагогических кадров высшей школы.
6. Усилить роль отдела кадров вуза в планировании и управлении карьерой преподавателей, учитывая карьерные ориентации каждого сотрудника.

## 11. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОРПУСА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

### 11.1. Укрепление управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работа с резервом на выдвижение

Состояние управленческого корпуса в вузах России является серьезной проблемой, требующей кардинальных решений.

Так, например, по результатам опроса 400 заведующих кафедрами 70 вузов РФ<sup>163</sup> средний возраст заведующих кафедрами составлял 51,6 года. Самый работоспособный возраст – до 40 лет имело только 10 % заведующих кафедрами, а старше 50 лет – 62,8 %, в том числе старше 60 лет – 26 % руководителей кафедр.

Средний возраст деканов российских вузов в 2006 году составил 51,3 года, при этом до 40 лет – 6,9 %, старше 50 лет – 69,5 %, старше 60 лет – 14,7 % деканов.

Среди высших руководящих должностей – ректоров государственных вузов средний возраст на начало 2008/2009 года составил по данным исследований 59,4 года.

В целом 26 % заведующих кафедрами, 14,7 % деканов и 28,6 % ректоров имеют возраст выше пенсионного, что более чем остро ставит вопрос о необходимости ротации и омоложения руководящих работников в вузах России.

Средний стаж работы в должности заведующих кафедрами составляет 9,4 года. Более 10 лет работают в должности заведующего кафедрой 35,5 %, более 15 лет – 21,9 %, а 13,3 % заведующих кафедрами российских вузов работают в этой должности более 20 лет или четыре выборных срока.

Средний стаж работы в должности декана составил 9 лет. Более 10 лет в должности деканов работают 39,4 %, а 18,2 % работают деканами более 15 лет, т.е. более трех выборных сроков.

Сложность проблемы заключается и в том, что при выборах и назначениях заведующих кафедрами и деканов приоритеты отдаются в основном наличию ученой степени и качеству личной педагогической или научной работы, а не опыту руководящей работы в этой сфере.

---

<sup>163</sup> Исследование проведено по заданию Минобрнауки России в рамках программы «Научное, научно-методическое, материально-техническое и информационное обеспечение системы образования» при реализации проекта «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого потенциала высшей школы Российской Федерации» (2001-2002гг) № гос. рег. 01200103655.

Например, 65 % заведующих кафедрами перед выборами на эту должность не имели ни экономико-управленческого образования, ни даже минимального опыта руководящей работы. При таком традиционном подходе трудно говорить о возможности профессионального руководства вузовскими подразделениями со стороны избираемых руководителей. Не имеет экономико-управленческого образования и основная масса (92,7 %) ректоров.

Такая возрастная и стажевая статистика свидетельствует о старении среднего и высшего звена управленческого корпуса вузов, недостаточном профессионализме и, как следствие, негативном влиянии этих процессов на динамизм и активность деятельности руководящих кадров высшего и среднего звена, требует значительного укрепления управленческой вертикали.

Например, только 64 % опрошенных заведующих кафедрами считают себя лидерами, крайне мало уделяют внимание непосредственной работе с людьми, на половине кафедр вообще нет человека в резерве на должность заведующего или легитимного заместителя заведующего кафедрой.

Вызывают значительные нарекания содержание программ повышения квалификации руководящих кадров на курсах при базовых вузах, которые очень отдаленно увязываются с реальной практикой работы среднего и высшего управленческого звена.

Многие заведующие кафедрами и деканы годами не повышают свою квалификацию в этих центрах, эта сфера деятельности не носит обязательного характера и не стимулируется ректорским корпусом.

Следует обратить внимание на отсутствие системы ротации руководящих кадров среднего звена в вузах – заведующих кафедрами и деканов. Сняты все возрастные и стажевые ограничения для занятия должности заведующего кафедрой, а исполнять обязанности декана допускается до 65 лет, а по решению Ученых советов вузов – и до 70 лет.

При такой системе, а точнее при ее отсутствии, для многих заведующих кафедрами и деканов исполнение этих обязанностей ограничивается только их желанием и состоянием здоровья, что не стимулирует работу по выдвижению молодежи на руководящие посты и создание внутривузовской системы выдвижения и ротации кадров.

Все эти проблемы остро ставят вопрос о необходимости укрепления управленческой вертикали власти в высшем учебном заведении.

В этом направлении можно назвать по крайней мере пять сфер, которыми могут непосредственно заниматься руководители вузов, если хотят получить эффективно работающих проректоров, деканов, заведующих кафедрами, руководителей отделов и служб<sup>164</sup>:

1. Создание внутривузовской системы формирования и развития резерва руководящих кадров.

---

<sup>164</sup> Еремкин А.И., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Укрепление управленческой вертикали в региональном вузе: опыт и перспективы // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 2. С. 96-101.

2. Создание института легитимных заместителей заведующих кафедрами.
3. Укрепление института проректоров.
4. Создание внутривузовской системы подготовки и переподготовки руководящих кадров.
5. Подготовка резерва на должность ректора.

Создание внутривузовской системы формирования и развития резерва руководящих кадров. Резкое расширение задач, стоящих перед ректором, проректорами, деканами факультетов, заведующими кафедрами, руководителями отделов и служб вузов значительное увеличение их функций в современных условиях, требует оказания им реальной поддержки. Сегодня в структуре большинства высших учебных заведений не отражено место управленческого резерва, часто он вообще не используется, иногда используется лишь формально. Например, еще в 2001 году в Пензенской государственной архитектурно-строительной академии к моменту реструктуризации всей управленческой деятельности столкнулись с проблемами, касающимися как сущности, так и состава управленческого резерва<sup>165</sup>:

1. Нужно было определиться, а какая служба вуза будет нести ответственность за весь комплекс работы с резервом на выдвижение.
2. В наших нормативно-методических документах не было зафиксировано содержание работы с резервом на выдвижение.
3. Не был четко проработан вопрос об ответственности самого участника резерва, его задачах, перспективах роста и ежегодной аттестации.
4. Список резерва не был прозрачным, он не рассматривался на ученом совете вуза, не был известен широкому кругу преподавателей и сотрудников.
5. Некоторые подразделения вообще не имели резерва руководящих кадров.

С тех пор разработана и уже около 5 лет функционирует единая внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого резерва<sup>166</sup>, предусматривающая организацию отбора управленцев и их обучение, использование специальных методик аттестации кадров, подготовку и работу с управленческим резервом. Она стала постоянным источником пополнения кадров руководителей высшего звена вуза, позволила создать в вузе перспективный резерв руководящих кадров. Критерии отбора в резерв: возраст – до 30-40 лет, желание работать в вузе и продвигаться в должности, наличие опыта если не управленческой, то общественной деятельности, поддержка своего подразделения, непосредственного руководителя, Ученого Совета вуза.

---

<sup>165</sup> Еремкин А.И., Резник С.Д. Кадровый резерв вуза // Высшее образование сегодня. 2002. №11.

<sup>166</sup> Положение о внутривузовской системе формирования, обучения и аттестации резерва управленческих кадров. Утверждено ректором университета, решением Ученого совета №2 от 25.10.2001 г.

Формирование резерва управленческих кадров в Пензенском ГУАС проходило в два этапа.

На первом этапе осуществлялось изучение потенциальных кандидатур. Тщательный отбор для зачисления в резерв являлся основным условием его высокой действенности и основой для последующей работы с резервом. Для включения сотрудника в Состав резерва руководящих должностей, руководитель подразделения готовил обоснование, получив согласие кандидата после предварительной беседы с ним, согласовывал выдвижение с коллективом подразделения и с вышестоящим руководителем – директором института (деканом факультета). Представления направлялись в Управление кадров, рассматривались ректоратом. Список резерва выносился и был утвержден на Ученом Совете нашего вуза.

На втором этапе происходило зачисление в резерв и проведение мероприятий по подготовке кандидатов к занятию соответствующей руководящей должности. Отобранному резерву на специальных занятиях мы дали в течение двух лет солидную управленческую и экономическую подготовку, подкрепленную сертификатом.

Окончание обучения резервистов сопровождается аттестацией, целью которой является определение соответствия уровня их профессиональной компетентности требованиям к руководящей должности, на которую они претендуют.

Персональный состав резерва управленческих кадров ежегодно корректируется. Речь не идет о резких кадровых изменениях, но тех, кто не оправдывает надежд, из Списка резерва исключают.

Для придания гласности результатам реализации внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого резерва в университете подготовлен и издан сборник резюме на сотрудников, состоящих в резерве на выдвижение на руководящие должности: ректора, проректоров, деканов факультетов, заведующих кафедрами, руководителей служб и отделов. Сборник может быть использован руководством университета, структурных подразделений при назначении лиц на соответствующие руководящие должности в коллективе из состава резерва.

Создание института легитимных заместителей заведующих кафедрами в вузах. Заведующие вузовскими кафедрами каждый по-своему решали эти вопросы: сами назначали себе заместителей; просили кого-либо считаться заместителями на период их отсутствия; посылали вместо себя на совещания случайных людей и т.д.

В таком варианте замещения заместители заведующих кафедрами не имели особой силы и авторитета, чувствовали себя неуверенно, потому что их никто не утверждал, не согласовывал, не ставил задачи, не поддерживал. Поскольку они не официальные, им не уменьшали нагрузку, их не очень воспринимали, поэтому они чаще всего «делали одолжение», что

соглашались быть заместителями, не очень стремились брать на себя дополнительную нагрузку и помогать действующему заведующему кафедрой или декану факультета. В итоге получалось, что в период отсутствия руководителя кафедры и деканаты очень часто оставались бесхозными, по сути дела без руководителя, что резко снижало качество их работы.

В целом, сложившееся положение (по данным массового опроса заведующих кафедрами российских вузов заместитель заведующего кафедрой есть только на 54,6 % кафедр, на 46,5 % кафедр нет резерва на должность заведующего кафедрой. Резерв подобран, но неофициально, на 37,2 % кафедр, а официально – в резерве руководящих кадров есть сотрудник всего на 16,3 % обследованных кафедрах) требует совершенствования управления кафедрами и факультетами и, в частности, введения в организационно-функциональную структуру кафедр официальных заместителей.

В Пензенском государственном университете архитектуры и строительства данная проблема в течение последних десяти лет решается следующим образом. На каждой кафедре приказом ректора университета утверждены по три официальных заместителя: по учебной работе, по научной работе и по воспитательной работе. Один из них утвержден в качестве первого заместителя и выполняет функции руководителя кафедры во время его отсутствия. В деканатах такая же ситуация: есть четыре официальных заместителя, получающих надбавки за выполнение своих должностных обязанностей.

Если взять управленческую вертикаль, то заместитель – это человек, находящийся на следующей после руководителя ступеньке управления. На самом же деле заместитель заместителю рознь. Неизменными остаются только три вещи: всегда есть руководитель, его заместитель и определенные отношения между ними. А какими они будут, зависит от стратегии руководителя по отношению к заместителю и наоборот.

Заместитель заведующего кафедрой может быть назначен из числа преподавателей кафедры приказом ректора по представлению заведующего кафедрой и по согласованию с деканом, проректорами по учебной и научной работе. Как правило, такое выдвижение осуществляется из числа преподавателей, входящих в состав резерва руководящих кадров.

Заместитель заведующего кафедрой в нашем вузе выполняет следующие обязанности:

- несет ответственность перед своим руководителем за состояние и оперативный контроль учебной и методической работы и выполнением разовых поручений;
- оказывает помощь руководителю в составлении планов работы, отчетов, планировании учебной нагрузки, решении других организационных задач: ремонт помещений, организация дежурств, работа в общежитиях, работа с первокурсниками, с родителями и др.;

- заменяет руководителя на период его отсутствия (командировка, отпуск, болезнь и т.п.) и др.

Заместитель заведующего кафедрой имеет право:

- по согласованию с руководителем отдавать распоряжения, контролировать работу преподавателей и лаборантов;

- участвовать в формировании планов работы своего подразделения и учебной нагрузки преподавателей;

- проводить заседания коллектива подразделения и производственные совещания в период отсутствия руководителя;

- представлять в отдельных случаях свое подразделение на заседаниях Ученого Совета академии, Совета института (факультета), производственных совещаниях и в других инстанциях.

Все выше сказанное сделало целесообразным разработку и утверждение на уровне вуза специального Положения о заместителе заведующего кафедрой. Его реализация позволила нам получить следующие результаты:

а) для ректоров и деканатов:

- процесс руководства кафедрами стал более управляемым;

- кафедры не остаются «без хозяина» на период отсутствия заведующего;

- заместитель заведующего кафедрой несет официальную ответственность не только перед своим руководством, но и перед ректоратом и деканатом;

- оказывает реальную, повседневную помощь действующим заведующим кафедрами;

- стала более реальной и действенной подготовка резерва, причем эти люди будут всегда на виду у руководства, из их числа стало легче заполнять вакансии.

б) для заведующих кафедрами:

- заместитель заведующего кафедрой имеет конкретные обязанности, а не делает одолжение своей работой;

- с заместителем хорошему заведующему кафедрой работать легче и интереснее;

в) для заместителей заведующих кафедрами:

- он стал официальным лицом, с которым считаются и руководители и коллеги, их знают, с ними работают;

- он теперь на виду, его работа замечается и стимулируется;

- он приобретает реальный опыт руководства кафедрой.

Введение института заместителей заведующего кафедрой повысило эффективность деятельности как отдельных кафедр, факультетов так и в целом университета.

Не должна остаться без внимания работа по укреплению института проректоров. В настоящее время, по результатам наших исследований, в вузах, подведомственных Минобрнауки РФ, в среднем шесть проректоров, каждый из которых отвечает за какое-то направление развития вуза. Создание резерва проректоров окажет помощь в работе как действующим проректорам, так и тем, кто будет после них, так как они уже будут знать, что делать, будут иметь опыт руководящей работы именно на той должности, куда их избрали.

Четвертым направлением укрепления управленческой вертикали может быть внутривузовская система подготовки и переподготовки руководящих кадров. Необходима, на наш взгляд, внутривузовская система систематического повышения квалификации действующего управленческого корпуса, усиление требований при выборах деканов, заведующих кафедрами, особенно на второй и, тем более, на третий срок.

В рамках отдельных вузов или на уровне регионов могут быть организованы Школы управленческого персонала для обучения резерва и повышения квалификации действующих управленческих кадров.

Постоянно действующая Школа управленческого персонала с целью непрерывного повышения квалификации руководящего состава и их резерва организована в Пензенском государственном университете архитектуры и строительства в 2001 году. За десять лет прошли обучение более 500 человек, в том числе: 12 работников ректората, 27 деканов и их заместителей, 40 заведующих кафедрами, 85 заместителей заведующих кафедрами, 20 руководителей служб и отделов, 94 сотрудника, зачисленных в резерв на выдвижение. Обучение управленцев вуза способствовало повышению эффективности деятельности как резервистов, так и их подразделений, что, в свою очередь, положительно сказывается на работе всего университета.

И, наконец, пятое направление по укреплению управленческой вертикали власти в высшем учебном заведении – работа по подготовке резерва на должность ректора – ключевой момент, о котором порой не задумываются действующие ректоры. Если ректор – эффективный управленец, думающий о перспективе вуза руководитель, то он должен готовить на свое место, человека, который смог бы заменить его в случае ухода.

Действующим руководителям важно не ждать, пока молодые управленцы их перерастут, а как можно быстрее получать экономико-управленческую подготовку в рамках своего или другого вуза (центра), нужно постоянно изучать и перенимать опыт руководства на передовых кафедрах собственного вуза и других вузах России, обращая внимание на всемерное развитие делегирования полномочий, активное участие коллективов в управлении учебно-воспитательными процессами и научной деятельностью, повышение сплоченности коллективов, профилактику

конфликтных ситуаций, непрерывное повышение квалификации своего профессорско-преподавательского состава.

Важно улучшить организацию своего личного труда, в том числе, планирование рабочего времени, использование вычислительной и организационной техники, повышать личную работоспособность и творческую активность.

Кроме этого, требует усиления роль кадровой службы вуза в обосновании и реализации кадровой политики вуза.

## 11.2. Система подготовки и повышения квалификации руководящих кадров

Модернизация российского образования усложняет характер задач, стоящих перед высшей школой, обуславливает новые цели и содержание управленческой деятельности, изменяет роль современных руководителей учреждений системы высшего профессионального образования. Повышение профессионализма научно-педагогических кадров, соответствующего запросам современной жизни, создание эффективной системы подготовки и повышения квалификации руководителей образования – первостепенная задача, необходимое условие модернизации системы образования России.

Возросшая автономность и самостоятельность высших учебных заведений, перевод управления ими на научную основу требует от руководителя решения специфических задач: масштабного видения проблем; поиска альтернативных путей их решения с учетом долгосрочных перспектив; определения наиболее важных (первоочередных) проблем; выбора методов их анализа; принятия компетентного (стратегического, тактического, оперативного) решения; умения прослеживать последствия принятых решений с точки зрения гуманистических ценностей. В этих условиях востребованными становятся руководители, способные создавать индивидуальную управленческую концепцию, выбирать оптимальную технологию управления конкретным вузом на научной основе.

Анализ ситуации в образовании показывает, что отсутствие специального образования руководителей вузов в сфере управления порождает недостаточную компетентность управленческих кадров. Проблемы управления теснейшим образом связаны с проблемами профессионализма руководителей вузов и требуют для своего решения постоянной работы руководителей над собой, получения ими высшего управленческого, т.е. профессионального образования в области управления высшим учебным заведением.

Основной целью системы повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений является обеспечение соответствия их профессиональных знаний и навыков требованиям, предъявляемым к выс-

шему управленческому персоналу, с учетом изменений во внешней среде, новых форм и моделей функционирования высших образовательных учреждений, внедрения новых технологий обучения студентов, направленных на поддержание конкурентоспособности и репутации вуза на рынке образовательных услуг.

Система повышения квалификации управленческого персонала высшей школы основывается на органической взаимосвязи между социально-экономическим развитием вуза, его научной и учебной деятельностью и всесторонним развитием личности конкретного руководителя (ректора, проректора, декана факультета, заведующего кафедрой).

Подготовка специалистов в области управления высшим учебным заведением должна проводиться по следующим направлениям:

- повышение квалификации в сфере управления и делового администрирования, расширение и углубление знаний в области экономики и управления высшей школой;
- приобретение и совершенствование практических навыков работы в управленческой должности.

Основными видами обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений могут быть:

- целевое консультирование по вопросам управления и организационного развития вуза;
- обучение в центрах подготовки и переподготовки руководящих кадров высших учебных заведений;
- участие в работе ассоциаций, творческих союзов, а также в организуемых ими курсах и семинарах;
- целевое обучение нововведениям в рамках разработки программ развития вуза;
- членство в научных и научно-технических обществах;
- участие в работе тематических и проблемных семинаров (от 72 до 100 часов) по проблемам менеджмента образования, организуемых на уровне страны, отрасли, региона;
- длительное (свыше 100 часов) обучение для углубленного изучения актуальных проблем в управлении системой образования;
- систематическое самостоятельное обучение, а также самостоятельная работа, которая может предусматривать написание специальной выпускной работы по изучаемым вопросам и ее защиту.

Вневузовская и внутривузовская системы подготовки и повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений должны базироваться на методических подходах, включающих:

- широкое применение активных методов обучения, максимально приближенных к практической деятельности руководителей вузов, таких как: кейс-стади, деловые игры, дискуссии, анализ проблем и ситуаций;

- возможность гибкой переориентации содержания и методов обучения;
- использование целевого подхода к обучению, когда процесс обучения организуется вокруг разработки целевой программы решения конкретной задачи развития вуза;
- использование современных методов отбора и оценки программ повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений;
- обучение с помощью автоматизированных обучающих систем;
- разработку методик самообразования.

Модель системы подготовки и повышения квалификации руководящих работников высших учебных заведений представлена рис. 11.1.

В планах предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие профессиональный рост руководящих кадров, а также совершенствование ими своих организаторских навыков по работе с персоналом, руководству функциональными процессами, финансовой и хозяйственной работой, личной организации и др.

Планирование процесса обучения и повышения квалификации действующих руководителей вузов осуществляется исходя из основных направлений стратегии развития вузов, форм и моделей их функционирования, а также конкретных потребностей вузов в условиях расширения самостоятельности высших образовательных учреждений.

При планировании обучения должны быть максимально учтены предполагаемые изменения в образовательных технологиях, изменения организационной структуры вуза и его подразделений, а также и другие факторы, оказывающие непосредственное влияние на квалификацию управленческого персонала.

В связи с этим особое внимание необходимо уделить материально-техническому обеспечению системы обучения и повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений, которое предполагает совершенствование материально-технической базы вузов, а именно:

- компьютеризацию рабочих мест руководителей;
- создание аудиторий непрерывного образования, оснащенных современными информационными средствами и автоматизированными обучающими системами, наглядно-иллюстративными материалами;
- разработку и создание комплексных и мультимедийных программ по различным направлениям и видам управленческого образования, формирование специальных деловых и ситуационных игр, программ компьютеризированного обучения, индивидуализированных модулей, что в комплексе позволит наряду с развитием традиционных форм повышения квалификации усилить такие, как дистанционное обучение и самообразование.

Концептуальный компонент

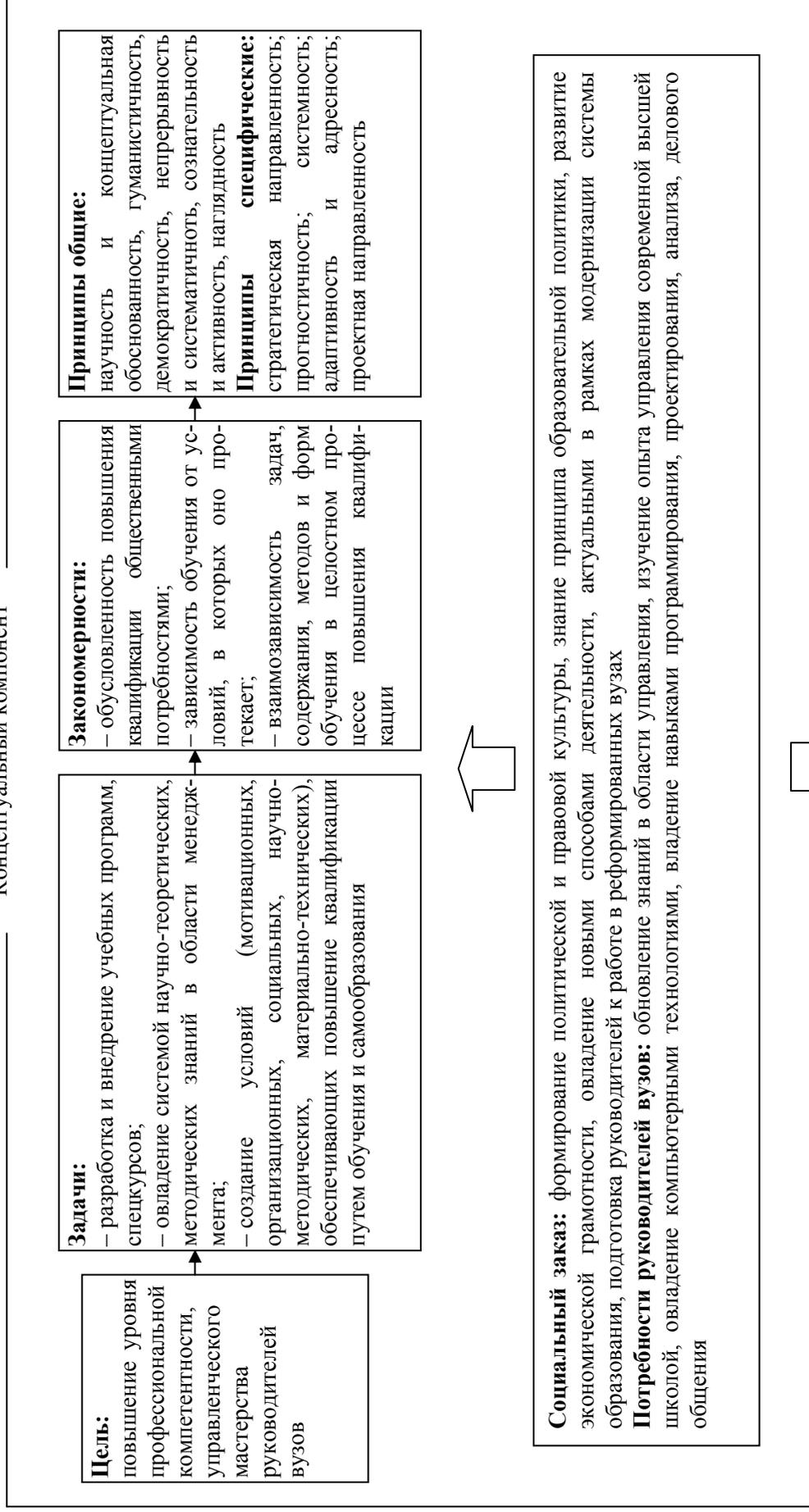


Рис. 11.1. Модель системы подготовки и повышения квалификации руководителей высших учебных заведений

**Содержание программ**

**Научно-теоретический блок:** овладение руководителями школ знаниями образовательной политики, современной философии образования, управления образовательной системой, проектирования, финансирования, финансово-хозяйственной деятельности, психологии управления.

**Методический блок:** формирование таких умений и навыков, которые позволяют проектировать изменения в системе образования, планировать научную, учебную и воспитательную работу, оценивать управленческие ситуации, определять цели и задачи на каждом этапе управленческой деятельности, вести диалог, дискутировать, выслушивать подчиненных, внедрять нововведения с использованием элементов рефлексии.

**Практико-деятельностный блок:** проведение занятий на базе конкретного образовательного учреждения, решение практических ситуаций, организация стажировок

**Формы организации курсов**

**Блочно-модульные курсы:** основные тенденции развития образования; проблемы истории и культуры в образовании; организационно-правовое обеспечение деятельности образовательных учреждений; экономико-юридический блок; менеджерско-маркетинговый блок; информационные технологии в управлении.

**Проблемно-тематические и интегрированные курсы:** проблемы и перспективы развития российского образования; управление образовательными проектами; анализ результатов образовательной деятельности; эффективность использования ресурсов; социальное партнерство; информационные технологии.

**Курсы для начинающих руководителей:** «Введение в должность».

**Спецкурсы, авторские курсы, выездные семинары:** «Управление вузом в условиях социально-экономических перемен», «Программно-целевой подход в управлении образовательной системой», «Проектная деятельность как одно из направлений развития высшего образования», «Управление инновациями в вузе», «Технология разработки программы развития вуза» и др.

**Стажировки, конференции:** «Социальное становление личности в условиях образовательной среды», «Документационное обеспечение управления вузом», «Внутривузовское управление в режиме развития», «Организационные, экономические и социальные проблемы управления

**Методы**

**Объяснительно-иллюстративные** (бинарная лекция, мастер-класс);

**Частично-поисковые, исследовательские, проблемные** (кейс-стади, анализ ситуации, случая, решение логических задач, организационно-деятельностные и деловые игры, мозговой штурм, погружение в проблему, тренинг, дискуссия, групповой метод, проектирование).

**Средства:** научно-методическая литература, компьютерная техника, теле- и видеоаппаратура, мультимедийная техника

Рис. 11.1. Модель системы подготовки и повышения квалификации руководителей высших учебных заведений (продолжение)

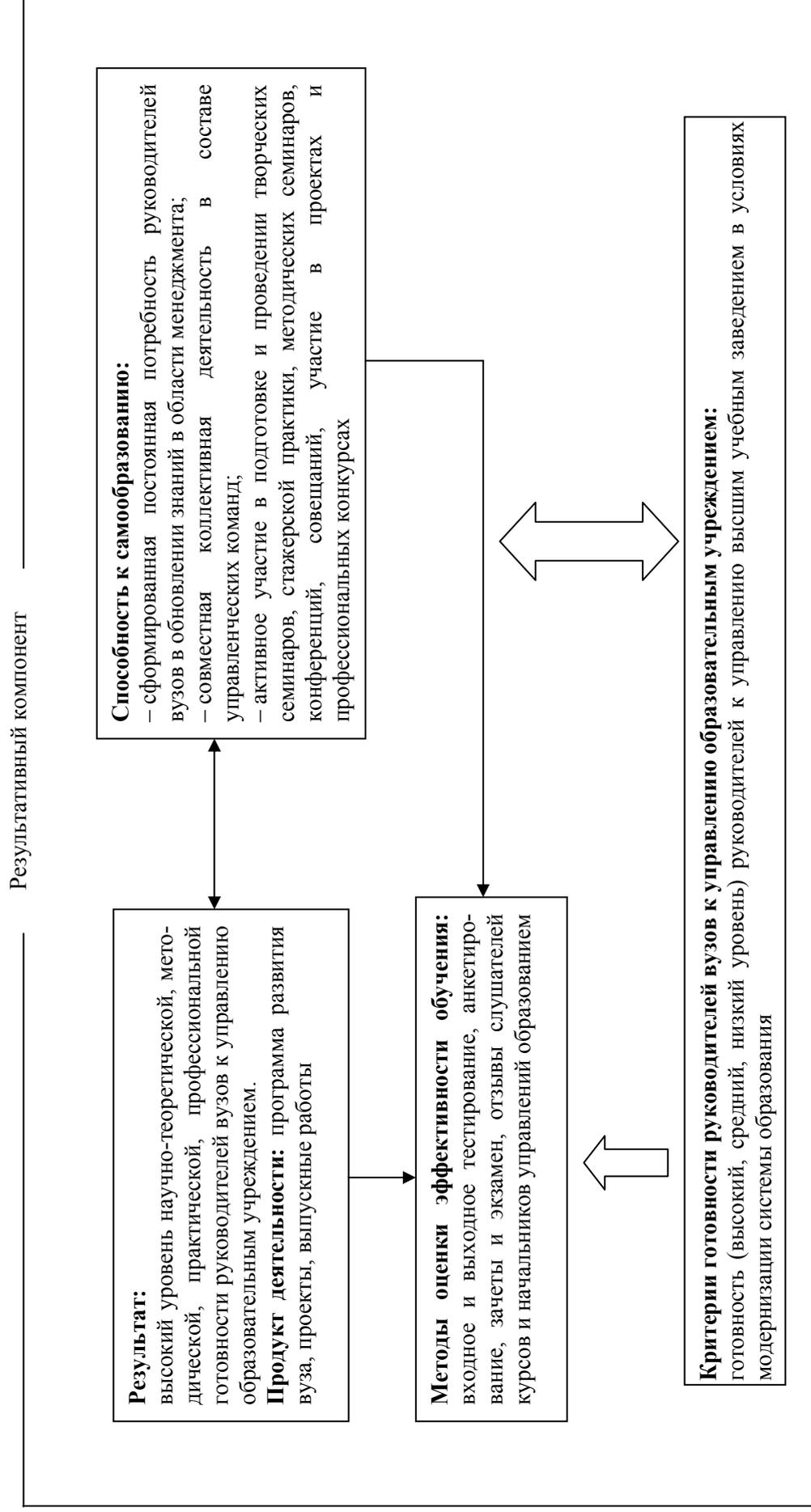


Рис. 11.1. Модель системы подготовки и повышения квалификации руководителей высших учебных заведений (окончание)

Исходя из конкретных задач стратегического или перспективного плана работы вуза, а также из приоритетных направлений его деятельности, определяется потребность в обучении и повышении квалификации действующих руководителей вузов. На этой основе управление кадров разрабатывает, представляет на утверждение ректору сводный план повышения квалификации руководящих кадров вуза.

Для организации процесса обучения управленческих кадров высших учебных заведений рекомендуется использовать гибкий подход к формам и срокам освоения образовательных программ, позволяющий повысить квалификацию в области управления высшей школой как в результате единовременного, так и поэтапного (разделенного временными промежутками) последовательного прохождения учебных курсов соответствующей профессиональной образовательной программы.

В связи с необходимостью учета уровня профессиональной компетенции при назначении, должностном продвижении и аттестации ректоров и проректоров высших учебных заведений рекомендуется при организации их обучения выделять следующие уровни обучения:

Первый уровень:

Цель: овладение профессиональными основами управления высшим образовательным учреждением.

Результат: сертификат, удостоверяющий освоение образовательной программы первого уровня.

Содержание: блок дисциплин профессиональной подготовки. Программа обучения формируется на основе профессиональной образовательной программы по специальности «Менеджмент в социальной сфере» (квалификация – «менеджер образования»). Объем программы – не менее 700 часов.

Способы достижения: подготовка по программе уровня, дополненная дисциплинами психолого-педагогического блока, завершающаяся сдачей итогового экзамена; самообразование (экстернат) и сдача итогового экзамена; индивидуальная форма обучения.

Обучение по программе первого уровня является добровольным и может осуществляться как на основе рекомендаций местного органа управления образованием, Ученого совета высшего образовательного учреждения, так и по личному заявлению руководящих кадров вуза в рамках повышения квалификации.

Освоение программы первого уровня должно, как правило, предшествовать назначению на руководящую должность. Для вновь назначенных руководящих кадров, не прошедших обучение, рекомендуется прохождение программ данного уровня в течение первого года после назначения на руководящую должность.

Второй уровень:

Цель: получение специальности в области управления высшим образовательным учреждением.

Результат: диплом о втором высшем образовании (переподготовке).

Способы достижения:

а) получение второго высшего образования по 1-2-годичной программе переподготовки в области управления высшей школой;

б) освоение магистерской программы в области управления высшим образовательным учреждением в любой предусмотренной законодательством форме;

в) подготовка по предметам, предусмотренным профессиональной образовательной программой переподготовки в области управления образованием, но не вошедшим в программу первого уровня.

Прохождение программы второго уровня, получение квалификации специалиста или магистра в области управления образованием для руководителей высших образовательных учреждений может рассматриваться как одно из направлений аттестации на высшую должность.

Третий уровень:

Цель: получение высшей квалификации (углубление профессиональной компетентности) в области управления высшим образовательным учреждением.

Способы достижения:

а) различные формы повышения квалификации (выбор курсов, форм обучения производится в соответствии с потребностями вуза и личными потребностями высшего управленческого персонала).

Руководителям, имеющим дипломы о высшем образовании по специальностям «Менеджмент в социальной сфере», «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации», «Экономика и управление на предприятии» без специализации в сфере образования, рекомендуется в рамках повышения квалификации освоение блока дисциплин по управлению в области образования;

б) соискательство, аспирантура (докторантура) со специализацией в области управления высшим образовательным учреждением.

Результатом обучения и повышения квалификации высшего управленческого персонала должно стать повышение эффективности управления вузом, что предполагает результативную работу с персоналом, умелую организацию коллективной, учебной, научной и культурно-воспитательной работы, улучшение результатов экономической и хозяйственной деятельности, повышение уровня организации личного труда ректоров и проректоров высших учебных заведений.

Целью образовательных программ является подготовка к таким видам деятельности вуза, как:

- стратегическое планирование в сфере высшего и послевузовского профессионального образования;
- организация учебного процесса, воспитательной и научно-исследовательской работы в вузе;
- применение и развитие новых информационных технологий в высшей школе;
- управление инновационными процессами в сфере образования;
- управление экономической и хозяйственной деятельностью вуза.

В результате освоения образовательной программы руководящих кадров вуза должны обладать профессиональной компетентностью, содержание которой для различных уровней управления рассмотрены в разд. 4.

### 11.3. Аттестация руководящих работников высших учебных заведений

Аттестация руководящих кадров высших учебных заведений (ректоры, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами) направлена на изыскание резервов повышения эффективности их труда, заинтересованности в результатах деятельности.

Аттестация может предполагать следующие виды оценок:

- оценку деятельности руководящих кадров вузов перед их избранием на должность;
- оценку деятельности руководящих кадров вуза в рамках комплексной проверки высшего учебного заведения.

Предложения по совершенствованию системы аттестации руководящих кадров высших учебных заведений разработаны в связи с необходимостью создания непрерывной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров высших учебных заведений, а также приведения в соответствие требований к уровню образования и квалификации управленческих кадров вуза и порядка их назначения, должностного продвижения и аттестации.

Целью аттестации руководящих работников вузов является определение соответствия уровня профессиональной компетентности ректоров и проректоров высших учебных заведений современным требованиям к руководящим кадрам в сфере образования, оценка результативности их труда.

Основными задачами аттестации руководящих работников вузов являются:

- оценка уровня профессиональной компетентности ректоров и проректоров высших учебных заведений;

- оценка результативности их деятельности;
- стимулирование непрерывного повышения уровня профессиональной компетентности руководящих работников вуза;
- обеспечение перспектив должностного роста управленческих кадров вуза.

Важнейшими принципами аттестации руководящих работников вузов являются:

- обязательность аттестации руководящих работников вуза;
- открытость аттестационного процесса, за исключением отдельных мероприятий, нарушающих этику отношений участников аттестации;
- коллегиальность, за исключением мероприятий, не требующих вмешательства посторонних лиц (работа эксперта и т.п.);
- объективное, гуманное и доброжелательное отношение к аттестуемым работникам;
- обеспечение тесной связи аттестации и системы подготовки, повышения квалификации и профессионального роста руководящих работников вуза;
- достоверность аттестационной оценки руководящих работников вуза;
- доступность результатов оценки аттестуемым работникам для их практического использования в плане профессионального самосовершенствования.

Нормативной базой для аттестации руководящих работников вузов являются:

Закон Российской Федерации «Об образовании»;

Положение о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений.

Контроль за соблюдением порядка проведения аттестации осуществляют Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки, ведомственные органы управления образованием, органы управления образованием субъектов Российской Федерации, местные (муниципальные) органы управления образованием.

Аттестация ректоров высших учебных заведений является прерогативой государственных органов. Все другие управленческие должности вуза могут и должны находиться в ведении ректора, который может организовать в вузе систему аттестации руководящих кадров.

**Аттестация руководящих кадров перед избранием на должность.**

**Сроки проведения аттестации.**

Аттестация руководящих кадров вуза проводится:

- в конце срока их избрания, как правило, один раз в пять лет;
- при оценке кандидатур на избрание в руководящие должности.

Сроки аттестации определяются соответствующим органом управления образованием. Для каждого руководящего работника вуза сроки устанавливаются индивидуально в соответствии с графиком, о чем работник извещается не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

В отдельных случаях возможно проведение внесрочной аттестации.

### **Содержание процесса аттестации**

Аттестация руководящих работников вуза должна проводиться в соответствии с разработанными моделями требований к управленческим должностям. Модели профессиональной компетентности руководящих кадров разработаны на втором этапе выполнения настоящего проекта (см. отчет за второй этап).

### **Аттестационная комиссия, ее функции и полномочия**

Аттестационная комиссия в вузе создается в целях повышения эффективности в подборе руководящих кадров в федеральных государственных образовательных учреждениях высшего профессионального образования.

Комиссия в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами Министерства образования и науки Российской Федерации и настоящими рекомендациями.

Комиссия действует на общественных началах.

Основными принципами Комиссии являются компетентность, объективность, гласность, независимость, соблюдение норм профессиональной этики.

Комиссия осуществляет следующие функции:

– рассматривает кандидатуры на руководящие должности вуза, прошедшие выдвижение в соответствии с уставом вуза;

– осуществляет анализ представленных материалов по кандидатурам на руководящие должности вуза, в том числе проверяет отсутствие ограничений на занятие руководящих должностей, а также препятствующих занятию педагогической деятельностью, уровень квалификации, соответствие подготовки кандидатуры к занятию руководящих должностей в вузе, к решению задач, стоящих перед руководителем структурного подразделения вуза.

Комиссия имеет право:

а) запрашивать у соответствующих организаций необходимые для ее деятельности документы, материалы и информацию;

б) устанавливать сроки представления запрашиваемых документов, материалов и информации;

в) проводить необходимые консультации по рассматриваемым кандидатурам на руководящие должности вуза;

г) создавать рабочие группы с привлечением экспертов и специалистов, составы которых утверждаются Комиссией.

### **Состав и порядок работы Комиссии**

Состав Комиссии утверждается приказом ректора вуза. В состав Комиссии включаются представители Ученого совета вуза, профессорско-преподавательского состава, студентов, работодателей и других заинтересованных сторон.

Председателем Комиссии является ректор вуза.

Председатель Комиссии осуществляет общее руководство деятельностью Комиссии, председательствует на заседаниях Комиссии, организует работу Комиссии, осуществляет общий контроль за реализацией принятых Комиссией решений, распределяет обязанности между членами Комиссии.

Комиссия самостоятельно определяет порядок организации своей работы. Основной формой деятельности Комиссии являются заседания. Заседание Комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее половины от общего числа ее членов.

### **Порядок рассмотрения кандидатур на руководящие должности**

Кандидатуры на руководящие должности в вузе представляются в Комиссию ученым советом вуза.

К предложению по кандидатуре на руководящую должность прилагаются:

- персональные данные по предлагаемой кандидатуре, оформленные по форме, согласно форме (рис. 11.2);
- информационные и иные справочные материалы;
- заявление гражданина, кандидатура которого представляется на руководящую должность о согласии на рассмотрение его кандидатуры;
- основные положения программы кандидатуры на руководящую должность (не более 2-х страниц).

В случае принятия Комиссией решения о несогласовании кандидатур или о согласовании только одной кандидатуры на должность, ученый совет вуза представляет новые кандидатуры в установленные Комиссией сроки, обеспечивающие соблюдение законодательства Российской Федерации.

### **Аттестация руководящих кадров в рамках комплексной проверки высшего учебного заведения**

При проведении комплексной проверки высшего учебного заведения одним из ее направлений должна являться аттестация действующих проректоров, деканов факультетов и заведующих кафедрами на их соответствие занимаемым должностям.

Основанием для проведения аттестации руководящих работников вуза во время комплексной проверки вуза является представление по форме (рис. 11.3).

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ

(ф.и.о. кандидата на руководящую должность)

1. Дата, год и место рождения
2. Сведения об образовании (направление подготовки (специальность), по которой получено образование, окончил (когда, что))
3. Тематика и количество научных трудов
4. Сведения о присуждении ученых степеней с указанием тем диссертаций и даты их присуждения
5. Сведения о присвоении ученых званий с указанием даты их присвоения
6. Сведения о прохождении за последние пять лет повышения квалификации или профессиональной переподготовки или стажировки, способствующие подготовке к решению задач, стоящих перед руководителем в вузе
7. Сведения о наградах, почетных званиях
8. Сведения о привлечении к дисциплинарной, материальной, гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности
9. Какими иностранными языками владеет
10. Сведения об участии в выборных органах государственной власти
11. Сведения о работе, в том числе стаж и характер управленческой деятельности
12. Позиция преподавателей кафедры (при наличии)
13. Позиция совета факультета (при наличии)

Решением ученого совета от \_\_\_\_\_ г. «№ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ включен в список кандидатур на

(ф.и.о. кандидатуры)

должность \_\_\_\_\_  
(название должности, наименование подразделения вуза)

Председатель ученого совета вуза \_\_\_\_\_

(подпись) (ф.и.о)

Место печати вуза

Рис. 11.2. Форма для заполнения персональных данных кандидатом на руководящую должность

Кому \_\_\_\_\_  
(наименование аттестационной комиссии)

от \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

на

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество аттестуемого)

\_\_\_\_\_

(должность, место работы аттестуемого)

Образование (какое образовательное учреждение окончил (а), полученная специальность и квалификация) \_\_\_\_\_

Стаж педагогической работы в вузе \_\_ лет, в руководящей должности \_ лет;

Стаж работы в руководящей должности в вузе \_\_\_\_\_;

Наличие наград, званий, ученой степени, ученого звания \_\_\_\_\_

Сведения о повышении квалификации \_\_\_\_\_

Основанием для аттестации на руководящую должность считаю следующие результаты работы: \_\_\_\_\_

С Положением о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений ознакомлен (а).

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_г. Подпись

Рис. 11.3. Форма представления на руководящих работников высших учебных заведений для проведения их аттестации

Представление должно содержать всестороннюю оценку: соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности; его возможностей управления данным высшим образовательным учреждением; опыта работы, профессионализма управленческой деятельности.

Аттестуемый должен быть ознакомлен с указанным представлением не позднее, чем за две недели до аттестации.

Продолжительность аттестации для каждого аттестуемого не должна превышать двух месяцев с начала ее прохождения и до принятия решения аттестационной комиссией.

По результатам аттестации руководящих работников вуза комиссия вуза выносит следующие решения:

- соответствует заявленной должности;
- не соответствует представленной должности.

Решение принимается большинством голосов открытым голосованием и считается принятым, если в голосовании участвовало не менее двух третей состава комиссии. При равенстве голосов решение считается принятым в пользу аттестуемого.

Аттестуемый имеет право лично присутствовать при принятии решения. Решение комиссии, принимаемое в присутствии аттестуемого, сообщается ему сразу после голосования.

Решение комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Решение комиссии заносится в аттестационный лист (рис. 11.4), подписывается председателем комиссии. Аттестационный лист оформляется в двух экземплярах, один из которых хранится в личном деле работника, другой – выдается ему на руки.

#### **11.4. Организация и планирование личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений**

Своевременное принятие правильных решений – главная задача руководителя. Неправильное решение может дорого стоить вузу, иметь непоправимые последствия. Также дорого может стоить пусть и хорошее, но несвоевременно принятое решение. Поэтому важно, чтобы технология принятия решений была хорошо известна руководителю. Для этого ему необходимо знать технику, факторы эффективности, методы и принципы принятия решений.

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Дата рождения \_\_\_\_\_
3. Сведения об образовании и повышении квалификации \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(какое образовательное учреждение окончил (а) и когда, специальность, квалификация, звание, ученая степень, ученое звание и др.)*

\_\_\_\_\_

4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения на эту должность \_\_\_\_\_
  5. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_
  6. Стаж педагогической работы в вузе \_\_\_\_\_
  7. Стаж руководящей работы \_\_\_\_\_
  8. Стаж руководящей работы в вузе \_\_\_\_\_
  9. Опубликовано работ за отчетный период (в том числе учебников, учебных пособий, монографий) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
10. Решение аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Результат голосования. Количество голосов: за \_\_\_\_\_, против \_\_\_\_\_.

12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Комментарии \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата аттестации « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Председатель аттестационной комиссии \_\_/подпись/

Секретарь аттестационной комиссии \_\_/подпись/

Аттестуемый \_\_\_\_\_ соответствует занимаемой должности

\_\_\_\_\_

(дата и номер приказа органа управления образованием, образовательного учреждения)

М.П. \_\_Подпись руководителя

С аттестационным листом ознакомлен (а) \_\_\_\_\_

*(подпись работника и дата)*

Рис. 11.4. Аттестационный лист руководящих работников высших учебных заведений

Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Задача по принятию решений, в конечном счете, сводится к согласованию целей отдельных исполнителей, координации их взаимодействий. Именно принятием и реализацией решений осуществляется сам процесс управления.

Все принимаемые решения имеют свои особенности. Можно выделить следующие:

– *правовая особенность* управленческого решения является результатом волевого акта заведующего кафедрой, декана, ректора, т.е. результатом проявления его воли с учетом имеющегося у него права распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами для достижения поставленных перед коллективом целей. Наряду с этим правовые особенности характеризуются и ответственностью, которую несут не только коллектив за своевременное и качественное выполнение решения, но и вузовский руководитель за своевременное принятие управленческого решения;

– к *социальным особенностям* управленческих решений относится то, что они затрагивают интересы людей, принимаются людьми, даже и в том случае, когда при выработке решений используются ЭВМ;

– *психологическая особенность* управленческого решения представляет собой результат мыслительной деятельности человека, поэтому его качество во многом зависит от опыта человека, его знаний, глубины мышления.

В общем виде решение является результатом оценки ситуации на основе анализа информации, которая в этом случае становится предметом труда. Все решения должны быть подчинены главной цели – выполнению поставленных задач. В данном случае, наша цель – выбор приоритетов, умение найти тот путь, который приведет к экономии времени при решении задач, решаемых руководителем.

Аналитический процесс принятия решений имеет следующую последовательность:

- выявление управленческой проблемы;
- предварительная постановка цели;
- сбор необходимой информации;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- уточнение цели и критериев управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;

- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения;
- контроль выполнения решения;
- стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- установление обратной связи.

Управленческое решение является основным результатом управленческой деятельности, продуктом труда вузовского управленца. В каждом конкретном случае оно направлено на решение определенной проблемы (задачи) в процессе деятельности заведующего кафедрой, декана, проректора или ректора. Таким образом, управленческое решение принимает субъект, т.е. руководитель, и направляет его на объект – педагогический коллектив или отдельного работника.

Установить приоритетность дел позволяют принципы Парето, Эйзенхауэра, а также АБВ-анализ.

*Принцип Парето* в общем виде гласит, что *внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.*

Принцип, который был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Так, примеры из предпринимательской практики подтверждают:

- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли, а 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь, а 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;
- 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия, а 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето говорят также о «соотношении 80 : 20».

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы первые 20 % расходуемого времени (затраты) дают 80 % результатов (выпуск продукции). Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога.

Вывод напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело, не шараясь из стороны в сторону и не хватаясь одновременно за все дела сразу. Те дела,

которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны.

На все дела, встречающиеся на пути руководителя, личного времени не хватит никогда. Но это и не нужно, если учитывать принцип Парето. Нужно уметь выделить самые важные дела, которые следует делать лично.

Техника анализа «АБВ» исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б, В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно – в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

*Анализ «АБВ» основывается на следующих закономерностях:*

- важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65 %;

- на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя;

- менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководителей.

Рекомендуется за самые важные, т.е. приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач в целом дает небольшой итог.

Анализ задач по методу АБВ можно осуществлять следующим образом.

- Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т.д.) задач, для чего можно использовать следующую форму (табл. 11.1):

Т а б л и ц а 11.1

Листок учета задач и контроля за их выполнением (для анализа АБВ)

№ п/п	Задача (дело, мероприятие)	Приоритетность			Дата	Кому поручено	Начало	Конец	Примечание
		А	Б	В					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Пронумеруйте свои задачи.

• Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности в соответствии с категориями А, Б, В.

*А.* Первые 15 % всех задач, относящихся к данной категории (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения ваших функций), *не подлежат перепоручению.*

*Б.* Последующие 20 % задач составляют категорию Б (важные, существенные, *могут быть перепоручены* для исполнения другим лицам).

*В.* Остальные 65 % всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные, *в любом случае должны быть перепоручены*).

• Перепроверьте, исходя из первоочередности задач категории А, свой временной план на соответствие значению задач выделенного вами бюджета времени:

- ◆ 65 % запланированного времени – на решение задачи А;
- ◆ 20 % запланированного времени – на решение задачи Б;
- ◆ 15 % запланированного времени – на решение задачи В.

• Произведите соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на решение задачи А, вы тем самым автоматически обеспечиваете то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению.

• Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратите внимание также на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу (рис. 11.2) приоритеты устанавливаются по критериям срочности и важности дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются четыре возможности их оценки и выполнения:

- *срочные и важные дела (А).*

За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;

- *срочные и менее важные дела (В).*

Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению конкретной задачи потому, что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то она должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств;

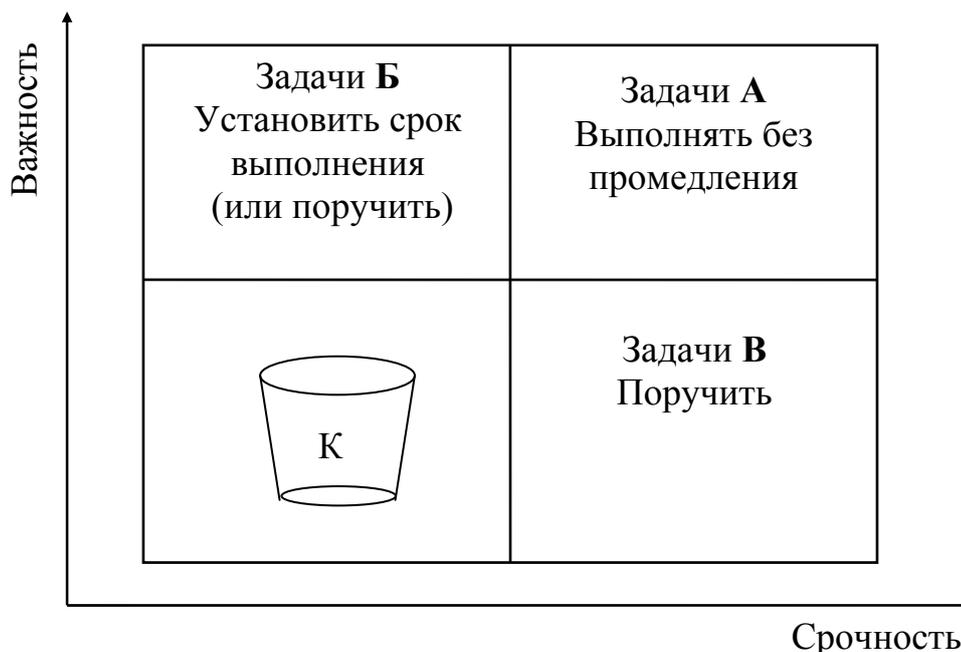


Рис. 11.2. Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

- *менее срочные и важные дела (Б).*

Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Поэтому рекомендуется: перепроверьте степень важности и попробуйте определить срок выполнения задач этого типа, полностью или частично поручайте своим сотрудникам их подготовку. Наряду с тем, что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела;

- *менее срочные и менее важные дела (К).*

Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если вы вдруг начинаете заниматься этими делами, забывая о задачах первой категории, то вам не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже ваши подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы. *От решения задач несущественных и несрочных следует воздерживаться, чаще прибегать к корзине для бумаг (сектор «К» на рис. 11.2).*

Установление приоритетов – основное правило эффективной техники работы вузовского руководителя. Ему принадлежит большая роль при определении приоритетов и принятии качественных управленческих решений, поскольку на содержательную часть управленческого решения во многом оказывают влияние особенности характера и эрудиции человека, принимающего решения.

Решениями заведующего кафедрой, декана, проректора, ректора устанавливается расстановка сотрудников по рабочим местам, должностям;

формируются цели их деятельности, сроки выполнения и виды работ; регламентируются функции, права, ответственность подчиненных.

Менеджмент в вузе связан с постоянно меняющимися условиями внешней среды. Это заставляет руководителей применять новые организационно-управленческие технологии в процессе своей деятельности. Пришло время, и руководители высших учебных заведений начинают использовать инновационные технологии в управлении учебным процессом, научной и методической работой, в работе с персоналом. Внедряемые технологии связаны как с руководством подразделениями, так и с личной организацией.

Учитывая сложность процесса управления вузом, огромное количество функций, которые должен выполнять руководитель, целесообразно в работе применять специальный еженедельник, дневник личного времени ректора (проректора, декана, заведующего кафедрой).

Еженедельник позволяет существенно совершенствовать технику личной работы, определяет систему и планы личной деятельности руководителя в высшем учебном заведении: на год, месяцы и недели календарного года.

Дневник личного времени должен содержать достаточно страниц для того, чтобы в течение года руководитель мог планировать встречи с подчиненными, сотрудниками и т.д., а также делать соответствующие пометки о результатах подобных мероприятий.

Кроме того, в еженедельнике предусмотрена возможность фиксирования телефонных переговоров, деловых встреч, новых идей, служебных командировок и т.д.

В основной части еженедельника могут быть представлены:

резюме;

профиль года – одна-три наиболее важные задачи года;

тематический список наиболее важных дел на год и на месяцы;

график служебных командировок,

формы для записи перспективных идей, новаций.

Справочная информация еженедельника дается в приложениях и включает:

личные данные руководителя;

важнейшие телефонные номера;

дни рождения друзей, родных и ответственных лиц;

таблицу биоритмов;

программу «Здоровье», календари и др.

Учитывая то, что деятельность вузовского управленца и его подчиненных по сути своей творческая, инициативная, еженедельник может содержать специальную форму, где необходимо записывать перспективные предложения, которые приходят как в голову самого руководителя, так и

те, с которыми к нему приходят сотрудники вуза, управленческие кадры и т.д. Данная информация указывается в основной части – в форме для записи перспективных идей, новаций.

В предложенном еженедельнике руководитель найдет удобные формы для планирования своих важнейших дел: распорядок рабочей недели, разделы для записи деловых встреч, телефонных переговоров и т.д.

Рекомендуется начинать разработку с плана-графика основных дел на год и на месяцы (рис. 11.3-11.5). Здесь главное – расписать задачи по срокам. В основном это будут сроки начала и окончания определенных работ.

Для этого необходимо:

- ◆ составить перечень наиболее важных работ года,
- ◆ затем установить сроки их начала и окончания.

В числе этих работ могут быть такие, которые повторяются из года в год, например, общее собрание коллектива, составление годового отчета, подготовка и обсуждение коллективного договора и т.п. Это конкретная расшифровка на данный год перспективного плана плюс проекты планов на будущий год, промежуточные сроки выполнения работ, рассчитанные на несколько лет, различные традиционные мероприятия и т.д. Некоторые сроки могут быть приблизительными, они впоследствии уточняются в рабочем порядке. Продолжительность проведения таких работ, сроки начала и окончания могут быть определены на основе опыта прошлых лет. Кроме того, в план могут войти новые работы, которыми придется заниматься именно в этом планируемом году.

Бывает, что необходимость работы ясна, но еще нельзя определить сроки ее начала и окончания. Такие дела образует «тематический» список дел;

◆ ежемесячно просматривать «тематический» список дел, стараясь перенести дело из «тематического» списка в календарный план.

Главное требование к такому перечню – его полнота. Во внимание должно быть принято все, что только можно учесть и предвидеть, на что потребуется время. Практический прием, который можно рекомендовать – деление каждой планируемой работы на элементы: чем детальнее это будет сделано, тем легче себе представить затраты времени на ее выполнение.

После того, как определен бюджет времени и уточнены его затраты на планируемые дела, необходимо сопоставить эти данные. Прежде всего, оценивается их суммарное взаимоотношение. Оно сразу может выявить несоответствие между объемом планируемых дел и реальными возможностями их выполнения. Ясно, что если они не совпадают, то нужно пересмотреть перечень планируемых дел. Если же они соответствуют друг другу, то такое сопоставление для проверки можно продолжить и узнать, насколько реально выделено необходимое для работы время в те или иные конкретные периоды.



**ТЕМАТИЧЕСКИЙ СПИСОК ВАЖНЕЙШИХ ДЕЛ ДЕКАНА  
НА \_\_\_\_\_ ГОД (МЕСЯЦ)**

Профиль года (месяца)		
1.	_____	
2.	_____	
3.	_____	

Учебная и методическая работа 1	Управление факультетом			Преподавательская деятельность		Внефакультетская деятельность	Семья и дом 8	Здоровье 9	Проблемные (перспективные) вопросы 10
	Культурно-воспитательная работа 2	Работа с персоналом 3	Научная работа 4	Учебная работа 5	Научная работа 6				

Рис. 11.4. Тематический список важнейших дел декана на год

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ СПИСОК ВАЖНЕЙШИХ ДЕЛ  
ЗАВЕДУЮЩЕГО КАФЕДРОЙ НА \_\_\_\_ ГОД (МЕСЯЦ)**

Профиль года (месяца)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Учебная и методическая работа	Управление кафедрой			Преподавательская деятельность		Внешние контакты	Семья и дом	Здоровье	Перспективные (проблемные) вопросы
	Учебная работа	Культурно-воспитательная работа	Внебюджетная деятельность	Учебная работа	Научная работа				

Рис. 1.1.5. Тематический список важнейших дел заведующего кафедрой на год

В конечном итоге получится уточненный перечень планируемых дел и ряд практических соображений по поводу последовательности выполнения.

Подготовка перспективного плана – это еще не конец работы. Для того чтобы перейти к конкретным текущим планам на каждый день, нужно решить, как наиболее целесообразно построить свою работу: какое время вы в состоянии выделить на те или иные дела, в какой последовательности их следует выполнять, каким образом распределять время в пределах рабочего дня.

Оперативное планирование работы осуществляется, как правило, не более чем на текущую неделю (рис. 11.6-11.8). В основном это планы «на сегодня», «на завтра». Они служат эффективным инструментом в борьбе с текучкой в том случае, если строятся на основе годовых, месячных планов и согласуются с так называемыми графиками работ дня, недели.

Существует практика составления рабочих графиков дня, недели, реже – месяца. Эти графики дисциплинируют не только труд самого руководителя, но и подчиненного ему коллектива.

Для выполнения повторяющихся работ выделяют определенное время дня или определенный день недели. Например, ежедневно планируются в определенное время обход рабочих мест, оперативное совещание, работа с документами, строго регламентированный прием посетителей.

Известна практика распределения дней недели по рассматриваемым вопросам, которые являются объектом повышенного внимания руководителя. Так, например, понедельник – акцент на проблемы кафедры, вторник – проблемы института, среда – внешние связи, четверг – проблемы университета, пятница – научная деятельность, суббота – довузовская работа со школьниками, воскресенье – семья.

В деятельности руководителей вузов значительное место занимают также и внешние контакты: встречи с работодателями, контакты с коллегами-руководителями аналогичных и других вузов и пр., которые необходимо учитывать в планировании дел на день.

При планировании рабочего дня руководителю целесообразно учитывать следующие этапы:

- *Подготовительная работа.* Она включает краткий просмотр документов, с которыми предстоит работать ректору, уточнение своих задач с секретарем, корректировку плана работы на этот день.

- Работа с документами – изучение документов, которые пришли на имя ректора (проректора) из сторонних организаций, а также от заведующих кафедр и деканатов, работа с этими и другими документами, передача подготовленных писем в печать, нужные телефонные звонки и пр.

**РАСПОРЯДОК НЕДЕЛИ РЕКТОРА**  
**НЕДЕЛЯ № \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.**

Профиль недели  
 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_

НЕДЕЛЯ СЕМЕСТРА № \_\_\_\_\_ нечетная / четная \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ **МЕСЯЦ** \_\_\_\_\_

Дни недели	Понедельник «__»__	Вторник «__»__	Среда «__»__	Четверг «__»__	Пятница «__»__	Суббота «__»__	Воскресенье «__»__	Основные задачи недели
Профиль дня								ВУЗ
8.00-9.00								Лично
9.00-10.00								Стратегия и внешние связи
10.00-11.00								
11.00-12.00								
12.00-13.00								Экономическая и хозяйственная работа
13.00-14.00								
14.00-15.00								
15.00-16.00								
16.00-17.00								
17.00-18.00								Учебный процесс и НИР
18.00-19.00								
19.00-20.00								
20.00-21.00								
21.00-22.00								Социальная работа
22.00-23.00								
Главные дела дня								Дом, семья
								Здоровье, досуг
БИОРИТМЫ НЕДЕЛИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	САМООЦЕНКА НЕДЕЛИ
САМООЦЕНКА ДНЯ								

Рис. 11.6. Распорядок рабочей недели ректора вуза

# РАСПОРЯДОК НЕДЕЛИ ДЕКАНА

НЕДЕЛЯ № \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Профиль недели

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

НЕДЕЛЯ СЕМЕСТРА № \_\_\_\_\_ нечетная  
четная

\_\_\_\_\_ МЕСЯЦ

ПРОФИЛЬ ДНЯ	Понедельник «__»	Вторник «__»	Среда «__»	Четверг «__»	Пятница «__»	Суббота «__»	Воскресенье «__»	Основные задачи недели
Дни недели								
Часы								
7.00-8.00								Факультет Лично
8.00-9.00								Учебно-методическая работа
9.00-10.00								
10.00-11.00								
11.00-12.00								
12.00-13.00								Культурно-воспитательная работа
13.00-14.00								
14.00-15.00								
15.00-16.00								
16.00-17.00								Научная работа и подготовка кадров высшей квалификации
17.00-18.00								
18.00-19.00								
19.00-20.00								
20.00-21.00								Внешние связи
21.00-22.00								
ГЛАВНЫЕ ДЕЛА ДНЯ								
								Семья Здоровье
БИОРИТМЫ НЕДЕЛИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	САМООЦЕНКА НЕДЕЛИ
САМО-ОЦЕНКА ДНЯ								

Рис. 11.7. Распорядок рабочей недели декана

# РАСПОРЯДОК НЕДЕЛИ ЗАВЕДУЮЩЕГО КАФЕДРОЙ НЕДЕЛЯ № \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Профиль (приоритеты) недели

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

НЕДЕЛЯ СЕМЕСТРА № \_\_\_\_\_ нечетная / четная \_\_\_\_\_ МЕСЯЦ \_\_\_\_\_

ПРОФИЛЬ ДНЯ Дни недели Часы	Понедельник « »	Вторник « »	Среда « »	Четверг « »	Пятница « »	Суббота « »	Воскресенье « »	Основные задачи недели	
								Кафедра	Лично
7.00-8.00								Учебно-методическая работа	
8.00-9.00									
9.00-10.00									
10.00-11.00									
11.00-12.00									
12.00-13.00									
13.00-14.00								Научная работа и подготовка кадров высшей квалификации	
14.00-15.00									
15.00-16.00									
16.00-17.00									
17.00-18.00									
18.00-19.00								Культурно-воспитательная работа	
19.00-20.00									
20.00-21.00									
21.00-22.00									
ГЛАВНЫЕ ДЕЛА ДНЯ								Внешние связи и внебюджетная деятельность	
								Семья, дом	
								Здоровье	
БИРИТМЫ НЕДЕЛИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	САМООЦЕНКА НЕДЕЛИ	
САМООЦЕНКА ДНЯ									

Рис. 11.8. Распорядок рабочей недели заведующего кафедрой

– Работа с персоналом. Охватывает: совещания рабочих групп по выработке каких-то идей и решений, индивидуальные беседы с подчиненными руководителями, преподавателями и УВП, выход на рабочие места и многое другое.

– Индивидуальная работа с посетителями (работодатели, родители, преподаватели, сотрудники служб вуза студенты, аспиранты и др.), со студентами, аспирантами.

– Вопросы, касающиеся своих научных интересов (работа над научными программами, грантами и т.д.).

– Подготовка к учебным занятиям. Ее лучше осуществлять в домашних условиях. На работе же можно еще раз взглянуть на конспект, подготовить слайды или компьютерную презентацию, посмотреть посещаемость занятий студентами и т.п.

– И, наконец, заключительная работа. В этот период подводятся итоги дня, отмечается в дневнике личной работы ректора, что сделано, а что – нет, продумывается работа и готовится план на следующий день, даются поручения секретарю, берутся с собой домой, если это очень нужно, некоторые документы.

Все виды работ рекомендуется заносить в ежедневный рабочий план ректора (проректора, декана, заведующего кафедрой) (табл. 11.2).

Режим дня и рабочий план дня создают в жизненном укладе руководителя определенный ритм, позволяют выработать устойчивые положительные привычки, сократить затраты времени на вхождение в работу, выбор того, чем заняться, и т.п. Режим и рабочий план дня должны не только соблюдаться, но и уточняться, улучшаться, превращаясь постепенно в постоянные нормы жизненного уклада руководителя вуза.

Установление определенного регламента, четкого распорядка рабочего времени способствует организации времени руководителя. Практика составления рабочих графиков дня и недели, а иногда и месяца дисциплинирует труд не только самого руководителя, но и руководимого им коллектива. Для выполнения постоянных обязательных видов работ руководитель намечает определенное время дня и определенные дни недели. Например, ежедневно планируются в определенное время: обход рабочих мест, оперативное совещание с УВП, работа с документами и др.

Руководители вуза чаще всего живут своей работой. Мысли о работе сопровождают их повсюду, им трудно отвлечься от них. Если они находят в своей работе удовлетворение, то оно дает новые импульсы работоспособности. Чтобы сохранить творческую активность, руководители должны жить и работать в атмосфере доброжелательности. Доброта, доверие, дух творчества в вузе – все это способствует стабильному состоянию любого из руководителей, не напрягает их нервную систему.

Таблица 11.2

## ПЛАН РУКОВОДИТЕЛЯ НА ДЕНЬ

Дата на « » 201 г.

--	--	--	--	--	--	--

День недели:

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
----	----	----	----	----	----	----

Профиль дня \_\_\_\_\_

Дело дня \_\_\_\_\_

USD=  EUR=

БИОРИТМЫ

Ф		Э		И	
---	--	---	--	---	--

ПОГОДА

Ночь	День	Давл
------	------	------

ПЛАНИРУЕМЫЕ ДЕЛА (по степени убывания важности)			Распорядок дня			
			Время	Мероприятия дня		
1			6 <sup>00</sup>			
2			7 <sup>00</sup>			
3			7 <sup>00</sup>			
4			8 <sup>00</sup>			
5			8 <sup>00</sup>			
6			9 <sup>00</sup>			
7			9 <sup>00</sup>			
8			10 <sup>00</sup>			
9			10 <sup>00</sup>			
10			11 <sup>00</sup>			
11			11 <sup>00</sup>			
12			12 <sup>00</sup>			
13			12 <sup>00</sup>			
14			13 <sup>00</sup>			
15			13 <sup>00</sup>			
			14 <sup>00</sup>			
			14 <sup>00</sup>			
			15 <sup>00</sup>			
			15 <sup>00</sup>			
			16 <sup>00</sup>			
			16 <sup>00</sup>			
			17 <sup>00</sup>			
			17 <sup>00</sup>			
			18 <sup>00</sup>			
			18 <sup>00</sup>			
			19 <sup>00</sup>			
			19 <sup>00</sup>			
			20 <sup>00</sup>			
			20 <sup>00</sup>			
			21 <sup>00</sup>			
			21 <sup>00</sup>			
			22 <sup>00</sup>			
			22 <sup>00</sup>			
			23 <sup>00</sup>			
			23 <sup>00</sup>			
НЕОБХОДИМО БЫТЬ						
Где быть	Время	Вопрос				
–						
–						
–						
–						
–						
ПРИГЛАСИТЬ ДЛЯ БЕСЕДЫ						
Кого	Время	Вопрос				
–						
–						
–						
–						
–						
ПРИНЯТЬ			ПОЗВОНИТЬ, СМС, e-mail		ПОЗВОНИЛИ, СМС, e-mail	
Кого	Время	Вопрос	КОМУ	Телефон	КТО	Вопрос
–						
–						
–						
ДОМАШНИЕ ДЕЛА		ЗДОРОВЬЕ, ДОСУГ				
–						
–						
–						
САМООЦЕНКА ДНЯ			5 (ОТЛ.) 4 (ХОР.) 3 (УД.) 2 (ПЛОХО)			
САМОЕ ЯРКОЕ СОБЫТИЕ ДНЯ						

## 12. ПРАВОВОЕ И АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОРПУСА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

### 12.1. Правовое обеспечение управленческой деятельности в вузе

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

К документам федерального уровня относятся:

- Федеральный закон «Об образовании»;
- закон от 22.08.1996г. №125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»;
- единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих;
- положение о порядке присуждения ученых степеней;
- положение о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений;
- приказ Минобрнауки РФ «Об утверждении Положения о порядке замещения должностей научно-педагогических работников в вузе РФ»;
- трудовой кодекс РФ.

Документы локального уровня включают:

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

В табл. 12.1. представлены документы, регламентирующие деятельность управленческих и научно-педагогических кадров высших учебных заведений.

Статья 12. Управление высшим учебным заведением Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» гласит, что управление высшим учебным заведением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, типовым положением об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) и уставом высшего учебного заведения на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности.

Таблица 1.2.1

## Документы, регламентирующие деятельность управленческих и научно-педагогических кадров высших учебных заведений

Вид документа	Научно-педагогические кадры высшего учебного заведения	Руководящие кадры высшего учебного заведения
	<b>ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ДОКУМЕНТОВ</b>	
Закон РФ от 10.07.92 N 3266-1 (ред. от 03.12.2011) "Об образовании"	Формулирует принципы государственной политики в области образования; разграничивает компетенцию и ответственность в области образования федеральных органов государственной власти, власти субъектов РФ и органов местного самоуправления; формулирует задачи законодательства РФ в области образования; обеспечивает государственные гарантии прав граждан РФ в области образования и т.д.	Формулирует компетенцию и ответственность в области образования; власти субъектов РФ и органов местного самоуправления; обеспечивает государственные гарантии прав граждан РФ в области образования и т.д.
Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих	Определяет квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих, содержит должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и их квалификации; используется в качестве рекомендаций к определению требований к конкретной должности.	Определяет квалификационные характеристики руководителей, специалистов и служащих, содержит должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и их квалификации; используется в качестве рекомендаций к определению требований к конкретной должности.
Трудовой кодекс РФ	Устанавливает государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, способствует созданию благоприятных условий труда, защиты прав и интересов работников и работодателей в целях достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений и интересов государства.	Устанавливает государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, способствует созданию благоприятных условий труда, защиты прав и интересов работников и работодателей в целях достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений и интересов государства.
Положение о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений (приложение к приказу Минобрнауки России от 24.03.2010 г. №209)	Регламентирует порядок аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, по должностям которых тарифно-квалификационные характеристики предусматривают наличие квалификационных категорий. Определяет порядок подготовки к аттестации, состав аттестационной комиссии, порядок проведения аттестации, порядок реализации решений аттестационной комиссии.	Регламентирует порядок аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, по должностям которых тарифно-квалификационные характеристики предусматривают наличие квалификационных категорий. Определяет порядок подготовки к аттестации, состав аттестационной комиссии, порядок проведения аттестации, порядок реализации решений аттестационной комиссии.
Положение о порядке присуждения ученых степеней (в ред. Постановлений Правительства РФ от 12.08.2003 N 490, от 20.04.2006 N 227, от 04.05.2008 N 330, от 02.06.2008 N 424, от 31.03.2009 N 279, от 20.06.2011 N 475)	Определяет правовые основы оценки квалификации научных и научно-педагогических работников и критерии, которым должны отвечать диссертации-научно-квалификационные работы, представленные на соискание ученой степени.	Определяет правовые основы оценки квалификации научных и научно-педагогических работников и критерии, которым должны отвечать диссертации-научно-квалификационные работы, представленные на соискание ученой степени.
Положение от 29.03.2002 г. №194 «о порядке присвоения ученых званий» (с изм. и доп. По Постановлению Правительства РФ от 20.04.2006 г. №228)	Устанавливает порядок присвоения ученых званий профессора, доцента по кафедре.	Устанавливает порядок присвоения ученых званий профессора, доцента по кафедре.
Положение о порядке замещения должностей научно-педагогических работников в высшем учебном заведении РФ (приказ Минобрнауки России от 26.11.2002 г. №4114)	Определяет порядок и условия избрания по конкурсу и заключения трудовых договоров между высшим учебным заведением и работником из числа научно-педагогического состава	Определяет порядок и условия выборов, на должность декана факультета (директора института) и заключения трудового договора между высшим учебным заведением и преподавателем.
<b>ЛОКАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ДОКУМЕНТОВ</b>		
Устав высшего учебного заведения	Содержит основные сведения о вузе и регламентирует все происходящие в нем процессы.	
Правила внутреннего трудового распорядка вуза	Регламентирует порядок приема и увольнения работников; основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора и служебного контракта; режим работы и время отдыха; применяемые к работникам меры поощрения и взыскания.	
Положение о выборах на должность декана факультета (директора института)	-	Определяет порядок и условия выборов, на должность декана факультета (директора института) и заключения трудового договора между высшим учебным заведением и преподавателем.
Положение о выборах на должность заведующего кафедрой	-	Определяет порядок и условия выборов, на должность заведующего кафедрой и заключения трудового договора между высшим учебным заведением и преподавателем.
Иные нормативные акты вузов, регламентирующие карьеру преподавателей	Создаются высшими учебными заведениями в целях регламентации профессиональной карьеры преподавателя с учетом стратегии вуза.	

Устав высшего учебного заведения (изменения устава и дополнения к нему) принимается общим собранием (конференцией) педагогических работников, научных работников, а также представителей других категорий работников и обучающихся высшего учебного заведения. Общее руководство государственным или муниципальным высшим учебным заведением осуществляет выборный представительный орган – ученый совет. В состав ученого совета входят ректор, который является председателем ученого совета, и проректоры, а также президент, если такая должность предусмотрена уставом. Другие члены ученого совета избираются общим собранием (конференцией) тайным голосованием. Состав, полномочия, порядок выборов и деятельности ученого совета определяются уставом высшего учебного заведения на основании типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении)<sup>167</sup>.

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

Попечительский совет высшего учебного заведения создается в целях:

- содействия решению текущих и перспективных задач развития высшего учебного заведения;
- содействия привлечению финансовых и материальных средств для обеспечения деятельности и развития высшего учебного заведения, а также для осуществления контроля за использованием таких средств;
- содействия совершенствованию материально-технической базы высшего учебного заведения;
- участия в разработке образовательных программ высшего и послевузовского профессионального образования, реализуемых высшим учебным заведением, для обеспечения учета в этих программах требований заинтересованных работодателей к выполнению выпускниками трудовых функций.

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

---

<sup>167</sup> Закон РФ «Об образовании»

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

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

Положения об аттестационных комиссиях и их состав утверждаются соответствующими уполномоченными органами исполнительной власти или исполнительно-распорядительными органами городских округов, муниципальных районов. В состав такой аттестационной комиссии включаются<sup>168</sup>:

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

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

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

Ректор государственного или муниципального высшего учебного заведения в порядке, установленном уставом такого высшего учебного заведения, избирается из числа кандидатур, согласованных с аттестационной комиссией соответствующего уполномоченного органа исполнительной власти или исполнительно-распорядительного органа городского округа, муниципального района, тайным голосованием на общем собрании (кон-

---

<sup>168</sup> Закон РФ «Об образовании»

ференции) на срок до пяти лет. После избрания ректора между ним и органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района, в ведении которых находится такое высшее учебное заведение, заключается трудовой договор на срок до пяти лет. Повторные выборы ректора проводятся в случае нарушения установленной настоящим Федеральным законом и (или) уставом высшего учебного заведения процедуры выборов ректора либо в случае признания выборов ректора несостоявшимися или недействительными.

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

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

После возобновления государственной аккредитации высшего учебного заведения (но не ранее чем через один год со дня лишения его государственной аккредитации) в таком высшем учебном заведении избирается ученый совет в установленном настоящим Федеральным законом порядке.

В создаваемом или реорганизуемом государственном или муниципальном высшем учебном заведении до избрания ученого совета устав такого высшего учебного заведения утверждается соответствующим органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района на срок не более чем один год. С ректором такого высшего учебного заведения заключается трудовой договор на срок не более пяти лет<sup>169</sup>.

Особенности заключения и прекращения трудовых договоров на замещение должностей научно-педагогических работников в высших учебных заведениях устанавливаются Трудовым кодексом Российской Федерации, а также распространяются на научно-педагогических работников образовательных учреждений дополнительного профессионального

---

<sup>169</sup> Закон РФ «Об образовании».

образования (повышения квалификации), имеющих факультеты и кафедры.

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

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

В Трудовом кодексе РФ установлены требования к преподавателю, которые должны найти отражение в содержании трудового договора преподавателя с вузом непосредственно и опосредованно. К непосредственным условиям относятся условия, связанные с наличием определенного образовательного ценза (ч.1 ст.331), срок трудового договора (ст.332), продолжительность рабочего времени (ч.1 ст. 333) и другие. В качестве опосредованных условий выступают требования к преподавателю, сформулированные в ч.2 ст.331 ТК РФ. Аналогичные требования к преподавателю устанавливаются и в подзаконных нормативных правовых актах, коллективном договоре, локальных нормах<sup>170</sup>.

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

Существует следующий типовой набор видов ответственности руководителя: профессиональная, юридическая (в том числе уголовная), социаль-

---

<sup>170</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001). Режим доступа: <http://www.trudkodeks.ru/>.

ная, экологическая, экономическая, этическая, политическая, партийная, дисциплинарная, административная, материальная<sup>171</sup>.

Согласно ст. 277 ТК РФ руководитель несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации. В числе оснований увольнения (ст. 81 ТК РФ) для руководителей предусмотрены специальные основания. Порядок привлечения к административной ответственности регулируется Кодексом об административных правонарушениях РФ (КоАП РФ), в котором в статье 2.4 устанавливается норма о том, что административной ответственности подлежит должностное лицо в случае совершения им административного правонарушения в связи с неисполнением либо ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей (в том числе и руководитель организации). Мерой ответственности за совершение административного правонарушения является административное наказание, которое применяется в целях предупреждения совершения новых правонарушений как самим правонарушителем, так и другими лицами<sup>172</sup>.

Согласно статье 20. Работники высших учебных заведений ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» в государственном или муниципальном высшем учебном заведении по решению его ученого совета, согласованному с органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района, в ведении которых находится такое высшее учебное заведение, может учреждаться должность президента высшего учебного заведения. При этом в устав высшего учебного заведения в установленном порядке вносятся соответствующие изменения. Должность президента федерального университета учреждается при создании федерального университета и закрепляется в его уставе<sup>173</sup>.

Лицо, замещающее должность президента высшего учебного заведения, как правило, должно иметь опыт работы в должности ректора высшего учебного заведения. Совмещение должностей ректора и президента государственного или муниципального высшего учебного заведения не допускается.

Президент высшего учебного заведения избирается на заседании ученого совета тайным голосованием простым большинством голосов на срок до пяти лет. После избрания президента между ним и органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, муниципального района, в ведении которых находится высшее учебное заведение, заключается трудовой договор на срок до пяти

---

<sup>171</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001). Режим доступа: <http://www.trudkodeks.ru/>.

<sup>172</sup> Анализ федерального законодательства по вопросу об ответственности руководителей образовательных учреждений. Режим доступа: [http://www.eurekanet.ru/ewww/info\\_print/13123.html](http://www.eurekanet.ru/ewww/info_print/13123.html).

<sup>173</sup> Закон РФ «Об образовании».

лет. Прекращение трудового договора с президентом высшего учебного заведения осуществляется по основаниям, установленным трудовым законодательством Российской Федерации, в том числе по основаниям прекращения трудового договора с руководителем организации.

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

- участвует в деятельности попечительского совета и иных органов самоуправления высшего учебного заведения;

- участвует в разработке концепции развития высшего учебного заведения;

- представляет высшее учебное заведение в отношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями;

- участвует в решении вопросов совершенствования учебной, научной, воспитательной, организационной и управленческой деятельности высшего учебного заведения<sup>174</sup>.

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

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

---

<sup>174</sup> Закон от 22.08.1996г. №125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/zakon-o-vysshem-obrazovanii/20/>.

ученого совета факультета по рекомендации кандидатов на должность декана факультета и оформляется заявлением на имя ректора со стороны выдвигающих.

Заседание ученого совета факультета по рекомендации на должность декана факультета проводит председатель конкурсной комиссии, который представляет кандидатов на должность декана факультета с указанием ученой степени, звания, занимаемой должности, стажа научной или научно-педагогической работы, а также коллектива или лиц, выдвинувших кандидатуру. Кандидаты на должность декана факультета имеют право на выступление с изложением своих принципов и программы деятельности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ректор, члены Ученого совета, ученый совет факультета, учитывая результаты проделанной работы и личностные характеристики действующего декана, вправе ходатайствовать перед Ученым советом досрочном прекращении срока полномочий декана. Решение о досрочном прекращении срока полномочий принимается на Ученом совете<sup>175</sup>.

Это лишь некоторые положения законодательства РФ, касающиеся деятельности высших учебных заведений, руководителей и преподавателей.

---

<sup>175</sup> Положение о выборах декана факультета. Режим доступа: [http://udsu.ru/official/polozh\\_dekan](http://udsu.ru/official/polozh_dekan).

## 12.2. Правовое обеспечение деятельности преподавателей в вузе

На современном этапе в России решаются достаточно сложные экономические, политические и социально-трудовые проблемы, что нашло отражение в законодательстве о труде. Глава 52 ТК РФ впервые определила на столь высоком уровне особенности правового регулирования труда педагогических работников. Государство ориентирует вузы на подготовку востребованных работодателями высоко – квалифицированных специалистов, обладающих не только соответствующим уровнем общетеоретической и практической подготовки, но и способных влиять на ускорение научно-технического прогресса, умеющих активно трудиться в условиях рыночной экономики. Преподаватель высшего учебного заведения является ключевой фигурой в процессе подготовки таких специалистов.

В Трудовом кодексе РФ установлены требования к преподавателю, которые должны найти отражение в содержании трудового договора преподавателя с вузом непосредственно и опосредованно. К непосредственным условиям относятся условия, связанные с наличием определенного образовательного ценза (ч. I ст. 331), срок трудового договора (ст. 332), продолжительность рабочего времени (ч. I ст. 333) и другие.

Заключение трудового договора завершает формирование юридического состава, необходимого для возникновения трудового правоотношения у избранного по конкурсу претендента на преподавательскую должность с высшим учебным заведением. Трудовой договор заключается в письменной форме в двух экземплярах, которые хранятся у каждой из сторон. Трудовой договор подписывается ректором и преподавателем. Ректор после заключения трудового договора издает приказ о назначении на должность преподавателя. День выхода на работу обычно устанавливается соглашением сторон.

Если в трудовом договоре не установлен день начала работы, то в соответствии с п. 3 ст. 61 ТК РФ преподаватель обязан приступить к работе уже на следующий день после вступления договора в силу, т. е. после подписания его сторонами.

В тех же случаях, когда преподаватель без уважительных причин не приступил к работе в установленный срок в течение недели» трудовой договор аннулируется (п. 4 ст. 61 ТК РФ).

Юридическая значимость элементов юридического состава равноценна. Они все необходимы для возникновения трудового правоотношения, но особое значение среди них имеет трудовой договор. Отказ от его заключения обесценивает значение остальных элементов состава. Незавершенный юридический состав не является основанием возникновения трудового правоотношения. Преподавателю принадлежит право выбрать конкретный

вуз и ту трудовую функцию, по которой он заключает трудовой договор. Для этого он подает заявление на конкурс, принимает в нем участие, вступая в конкурсное правоотношение, а после положительного завершения конкурсного отбора изъявляет желание заключить трудовой договор с вузом. Либо, в связи с отсутствием такого волеизъявления, трудовой договор не заключается, В этом проявляются особенности принципа свободы заключения трудового договора в вузе.

Квалификационные требования определяют трудовую функцию (профессора или ассистента) при заключении трудового договора в соответствии со ст. ст. 56,57 ТК РФ как работу по определенной специальности, квалификации или должности. Однако, основное назначение этих требований заключается в возможности определить соответствующий уровень профессиональной подготовки претендента (специальность, квалификация, стаж работы и т.д.) на конкретную преподавательскую должность. Если претендент соответствует квалификационным требованиям по этой должности, то в этом случае он допускается вузом к участию в конкурсном отборе.

После положительного завершения конкурса и утверждения его результатов с избранным претендентом вуз заключает срочный трудовой договор, в котором закрепляются условия, главным из них является трудовая функция. При этом стороны договора учитывают: профиль кафедры и ее особенности (специализацию кафедры, предполагаемое количество учебных дисциплин для преподавания и т.д.); режим работы (дневная, вечерняя и заочная формы обучения); территориальное расположение факультета (вуза) (проведение занятий на других факультетах вуза, в различных зданиях факультета и т.д.); виды учебной и методической работы, характер и направленность научных исследований на кафедре и общий объем учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава на кафедре с учетом необходимости выполнения этим составом всех видов учебной, учебно-методической и научно-исследовательской работы в пределах 36 часовой рабочей недели преподавателя.

Определение договорной трудовой функции – результат волеизъявления сторон договора. Вместе с тем соглашение о трудовой функции распространяет на работника и работодателя ряд прав и обязанностей, вытекающих из законодательства: от характера работы могут зависеть порядок оплаты труда и ее размеры, продолжительность рабочего дня и отпусков, различные льготы в области пенсионного обеспечения и т.п. Другими словами, права и обязанности сторон договора определяются не только соглашением сторон, но и законодательными и иными нормативными правовыми актами, например, практических навыков, полученных специальной подготовкой или опытом работы<sup>176</sup>.

---

<sup>176</sup>Репринцев Д. Д. Проблемы правового регулирования труда преподавателей вузов // Право и образование. 2010. № 9. С. 36.

Присуждение ученых степеней и присвоение ученых званий преподавателям образовательных учреждений является определённым стимулом повышения их профессиональной квалификации. Он в настоящее время приобретает всё более выраженную нравственную (моральную) окраску, утрачивая своё материальное значение.

Ученая степень и ученое звание подтверждают высокий уровень научной квалификации преподавателя. Наличие ученой степени и ученого звания обуславливает возможность замещения ряда должностей профессорско-преподавательского состава, а также влияет на установление размера должностных окладов преподавателей.

Еще одним показателем степени квалификации преподавателя является его научно-педагогический стаж работы. Так» при замещении должности старшего преподавателя требуется стаж научно-педагогической работы не менее трех лет. Для замещения должности доцента – не менее пяти лет, а должности профессора – не менее 10 лет.

Как уже отмечалось ранее, в порядке исключения на должность доцента могут быть приняты высококвалифицированные специалисты, в том числе не имеющие ученого звания и ученой степени, но обладающие необходимым опытом и стажем. Следовательно, на конкретизацию трудовой функции преподавателей в пределах одной специальности и даже должности существенно влияет квалификация.

В высшем учебном заведении все показатели научной квалификации: ученая степень, ученое звание, стаж научно-педагогической или практической деятельности – влияют на занятие должности профессорско-преподавательского состава. Наличие ученой степени или ученого звания имеет значение для замещения должности доцента и профессора – это условие не обязательно для старшего преподавателя, преподавателя и ассистента. Определенный стаж научно-педагогической работы необходим для замещения должности старшего преподавателя, доцента и профессора, но не обязательно для преподавателя и ассистента.

Анализ существующей нормативно-правовой базы, регулирующей трудовую деятельность профессорско-преподавательского состава, показывает, что обязанности профессора и доцента, старшего преподавателя и преподавателя разграничиваются (прил. Д). Принятые должностные характеристики позволяют решать такие назревшие на практике вопросы, как разграничение должностных обязанностей старшего преподавателя и преподавателя (ассистента), профессора и доцента, закрепляется связь уровня научной квалификации, предусмотренной для данной должности, с категорией сложности видов поручаемой работы. Закрепление в законодательстве о труде квалификационных характеристик с четким разграничением круга обязанностей по каждой отдельной должности профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений (от заведующей

щего кафедрой до ассистента) при заключении трудового договора с преподавателями вузов обеспечивает эффективное применение их труда.

В настоящее время с педагогическими работниками заключается срочный трудовой договор (ст. 59 ТК РФ). Как известно, если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, договор считается заключенным на неопределенный срок.

Как показал анализ научно-педагогической карьеры преподавателя, большинство преподавателей работает в вузе не один десяток лет, средний стаж их 10 лет, но при этом они вынуждены периодически проходить конкурсный отбор и заключать срочный трудовой договор на срок избрания. Конкурс проводится, как правило, под конкретного претендента, уже работающего на данной должности преподавателя, и, следовательно, результат конкурса заранее предрешен. По сути, трудовые отношения преподавателя с вузом носят постоянный характер, но при этом он (преподаватель) вынужден в соответствии с законом заключать срочные трудовые договоры, что делается, безусловно, не в его интересах. Вуз заинтересован в постоянно работающем высококвалифицированном профессорско-преподавательском коллективе. Подобный коллектив на кафедре (факультете) формируется в течение многих лет. В некоторых вузах уход с кафедры хотя бы одного преподавателя вызывает определённые трудности в поисках ему замены – специалиста соответствующего уровня и квалификации, что возможно только при конкурсном отборе кадров.

Таким образом, Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» установил, что в высшем учебном заведении не могут работать преподаватели, с которыми не был заключен срочный трудовой договор, за исключением случаев работы педагогических работников по совместительству (не требуют заключения трудового договора – педагогическая работа на условиях почасовой оплаты в объеме не более 300 часов в год)<sup>177</sup>.

Что касается особенностей прекращения трудового правоотношения преподавателя с вузом, то Увольнение преподавателя по п.3 ст. 81 ТК РФ предусматривается в случае обнаружения его несоответствия занимаемой должности, вследствие недостаточной квалификации, препятствующей продолжению его работы. Это связано с неудовлетворительным чтением преподавателем лекций, проведением семинарских и практических занятий, выполнением научной, методической, воспитательной работы.

Для ограничения трудового договора преподавателя от договора возмездного оказания услуг можно использовать следующие критерии:

– в какой мере вуз-пользователь определяет, где, когда и каким образом должна выполняться преподавательская деятельность, включая продолжительность рабочего времени и другие условия труда;

---

<sup>177</sup>Постановление Министерства труда и социального развития РФ от 30.06.2003г. №41 «Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры».

– в какой мере вуз-пользователь осуществляет контроль и надзор за преподавателем-исполнителем в отношении выполняемой им учебной работы, включая и дисциплину труда;

– выплачивает ли вуз-пользователь преподавателю причитающееся ему вознаграждение за его труд периодически и в соответствии с заранее установленными критериями;

– в какой мере выполняемая преподавателем работа является составной частью учебного процесса – основной деятельностью вуза;

– в какой мере вуз-пользователь осуществляет инвестиции в совершенствование учебно-материальной базы, необходимой для выполнения преподавателем учебной работы;

– может ли преподаватель (исполнитель) получать прибыль или подвергаться риску понести убытки при выполнении учебной работы; выполняется ли учебная работа на регулярной и постоянной основе в соответствии с требованиями программы обучения слушателей, по определенной специальности<sup>178</sup>.

Рассмотрим правовое регулирование режима рабочего времени и времени отдыха преподавателей вуза. Универсальным измерителем количества труда, затраченного на выполнение той или иной работы, является рабочее время. В соответствии со ст. 91 ТК РФ под рабочим временем понимается время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять свои трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с действующим законодательством относятся к рабочему времени. На локальном уровне определение рабочего времени конкретизируется применительно к специфике производственного процесса.

Внутренний трудовой распорядок вуза имеет свои особенности. Педагогическая деятельность характеризуется высоким уровнем ответственности, значительным эмоциональным напряжением, что сказывается и на регулировании труда педагогических работников.

В соответствии с ч. 1 ст. 333 ТК РФ для педагогических работников образовательных учреждений устанавливается сокращённая продолжительность рабочего времени – не более 36 ч. в неделю. При этом в рабочее время педагогических работников включается преподавательская (учебная), воспитательная, научная методическая работа, предусмотренная их должностными обязанностями. Данная норма обязательна как для государственных, муниципальных образовательных учреждений, так и для негосударственных. Превышение установленной в законе нормы рабочих часов

---

<sup>178</sup>Кирилловых А.А. Регулирование труда в высшем учебном заведении: трудовые отношения и трудовой договор, порядок приема на работу, рабочее время и время отдыха, дисциплина труда и основания увольнения: практ. пособие. М.: Юстицинформ, 2009. 181 с.

следует считать сверхурочной работой, подлежащей оплате в повышенном размере» установленном ст. 152 ТК РФ, или предоставлением соответствующего переработке дополнительного времени отдыха. Учебная нагрузка преподавателя, оговаривается в трудовом договоре. Она ограничивается верхним пределом в случаях, предусмотренных типовым положением об образовательном учреждении соответствующего типа и вида (ч. 2 ст. 333 ТК РФ).

Верхний предел учебной нагрузки для педагогических работников образовательных учреждений высшего профессионального образования не может превышать 900 ч. в учебном году согласно письма Минобрнауки от 26 июня 2003 г. №14-55-784 ин/15<sup>179</sup>. Вузы имеют право определять в рамках установленного предела объем нагрузки преподавателя самостоятельно. Учебная нагрузка распределяется заведующим кафедрой между работающими на ней преподавателями с учетом их квалификации, специализации и утверждается решением кафедры.

Объем учебной нагрузки, установленной преподавателю при заключении трудового договора, может быть по решению кафедры уменьшен на следующий учебный год, в связи с уменьшением числа студентов и количества часов по учебным планам и программам, завершением кандидатской или докторской диссертации. Структура рабочего времени профессорско-преподавательского состава зависит от процесса планирования работы вуза на соответствующий учебный год.

Процесс планирования производительного использования рабочего времени преподавателя является трудоемким и сложным, поскольку планирование предполагает распределение отдельных видов работ не только между кафедрами, но и отдельными преподавателями.

Согласно ст. 106 ТК РФ временем отдыха признаётся время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

Трудовой кодексе различает следующие виды времени отдыха: перерывы в течение рабочего дня, смены; перерывы между рабочими днями, сменами; еженедельные выходные дни; нерабочие праздничные дни; ежегодные отпуска; социальные отпуска по просьбам работников; периодические материнские и целевые отпуска.

Институт рабочего времени профессорско-преподавательского состава вузов является одним из ключевых в системе регулирования трудовых отношений педагогических работников с вузом. Следует отметить специфику этого института, учитывающего особенности учебного процесса, охраны труда преподавателей и здоровья студентов. Речь идет не только о сокращенном рабочем времени преподавателя, но и о его режиме, при

---

<sup>179</sup>Образование в документах. Межведомственный информационный бюллетень. 2009. №26. Режим доступа: <http://www.pes-publishing.com/publication/issue.php?ID=10285>.

котором время перерывов между лекциями, семинарами, другими видами аудиторных занятий засчитывается в рабочее время: один академический час, обычно это 45 минут, приравнивается к соответствующему астрономическому времени = 1 часу. Право на отдых преподавателя неразрывно связано с производительным использованием рабочего времени, структурой и особенностями учебного процесса в вузе.

Право на отдых является одним из основных прав человека и гражданина в сфере труда, провозглашённых ст. 37 Конституции РФ. Каждому работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск. Реализация данного конституционного права обеспечивается законодательством о труде.

### 12.3. Аналитическое обеспечение системы формирования и развития управленческих кадров вуза

Для оперативной работы с резервом на выдвижение в высшем учебном заведении разработана База данных для учета сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение в высшем учебном заведении. Для этого использована система управления базами данных (СУБД) Microsoft Access. Достоинством Access является то, что она имеет очень простой графический интерфейс, который позволяет не только собственную базу данных, но и разрабатывать простые и сложные приложения.

База данных – совокупность данных, хранимых в соответствии со схемой данных, манипулирование которыми выполняют в соответствии с правилами средств моделирования данных.

База данных представляет собой совокупность сведений о сотрудниках, зачисленных в резерв на выдвижение, организованных таким образом, чтобы обеспечить удобное представление этой совокупности как в целом, так и любой ее части.

Microsoft Access является СУБД реляционного типа и представляет собой множество взаимосвязанных таблиц, каждая из которых содержит информацию о профессорско-преподавательском персонале, зачисленном в резерв на выдвижение на различные управленческие должности (ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители управлений и отделов).

Работа с Базой данных начинается с открытия диалогового окна (рис. 12.1).

Ввод информации по личным данным выполняется вручную с клавиатуры. Информация на каждого сотрудника, зачисленного в резерв на выдвижение, заносится в специальную форму (рис. 12.2).

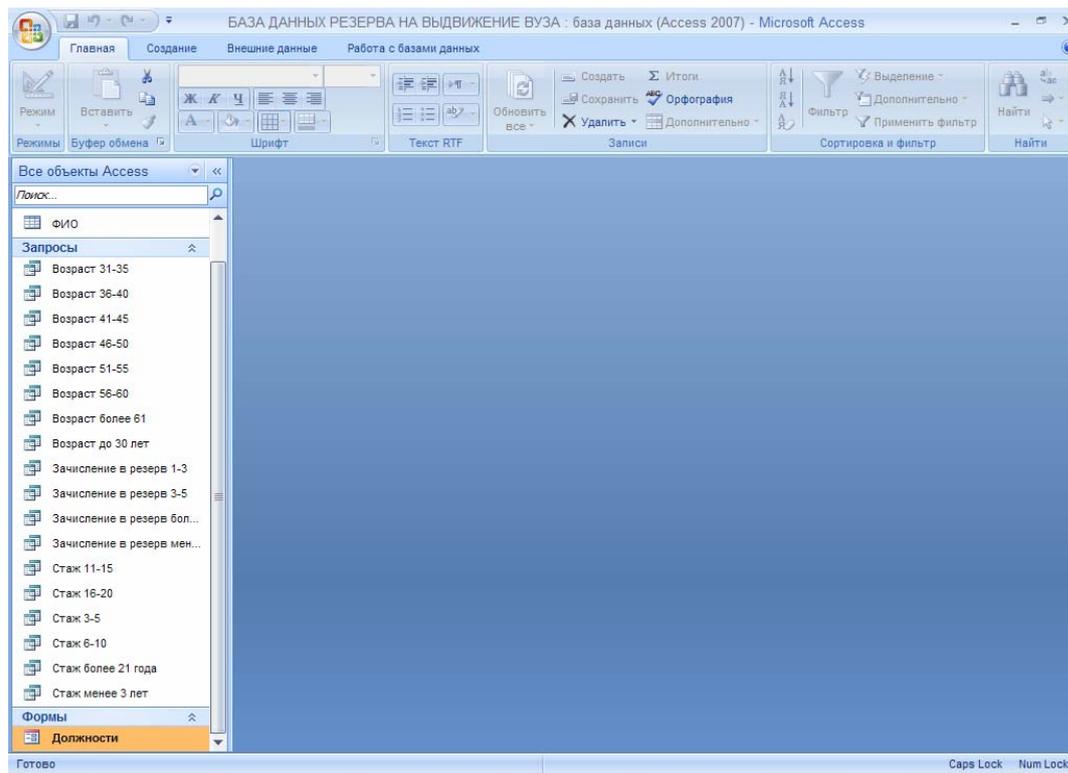


Рис. 12.1. Окно «открытие Базы данных»

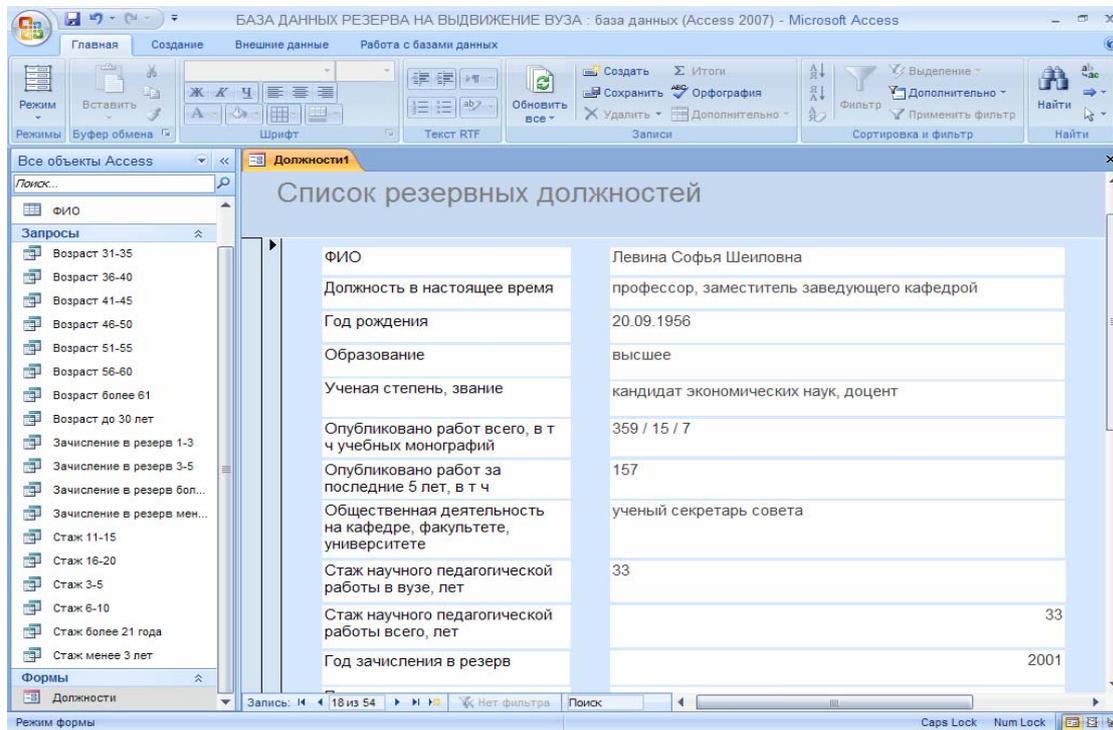


Рис. 12.2. Форма для ввода данных о сотруднике, зачисленном в резерв на выдвижение

Для этого необходимо выбрать должность, на которую создан резерв. Каждая строка таблицы включает данные об одном сотруднике вуза, а столбцы таблицы содержат различные характеристики этих сотрудников, а именно:

- фамилия, имя, отчество;
- должность в настоящее время;
- год рождения;
- образование;
- ученая степень и ученое звание;
- всего опубликованных работ, в том числе учебных, монографий;
- количество опубликованных работ за последние пять лет;
- общественная деятельность на кафедре, факультете, вузе;
- стаж научно-педагогической деятельности в вузе;
- общий стаж научно-педагогической деятельности;
- год зачисления в резерв.

С правой стороны от таблицы с данными на сотрудника предусмотрено вложение фотографии, а также любых других дополнительных материалов (список основных публикаций, копии дипломов, медалей и т.д.).

При внесении информации в базу необходимо учитывать список резервных должностей и также вводить информацию о них вручную с клавиатуры. Для внесения обновлений, удаления или же добавления кадров в резерв необходимо нажать на диалоговое окно формы и выбрать соответствующую кнопку (добавить запись, удалить запись, сохранить запись).

Для поиска резервных должностей с ограничением личных данных Вам понадобится работа с запросом. Эти объекты служат для извлечения данных из таблиц и предоставления их пользователю в удобном виде. С помощью запросов выполняют такие операции как отбор данных, их сортировку и фильтрацию (к примеру если нам нужна резервная должность по его стажу работы). С помощью запросов можно выполнять преобразования данных по заданному алгоритму, создавать новые таблицы, выполнять автоматическое наполнения таблиц данными, импортированными из других источников, выполнять простейшие вычисления в таблицах и многое другое.

Базы данных удобны еще и тем, что для получения ответов на различные запросы существует разработанный математический аппарат, который называется исчислением отношений или реляционной алгеброй. Ответы на запросы получаются путем “разрезания” и “склеивания” таблиц по строкам и столбцам. При этом ясно, что ответы также будут иметь форму таблиц.

Настоящая база данных позволяет осуществлять поиск сотрудников по трем критериям:

- возраст;
- стаж научно-педагогической деятельности в вузе;
- год зачисления в резерв.

Например, при поиске сотрудников возрасте от 51 до 55 лет выходит следующая форма (рис. 12.3).

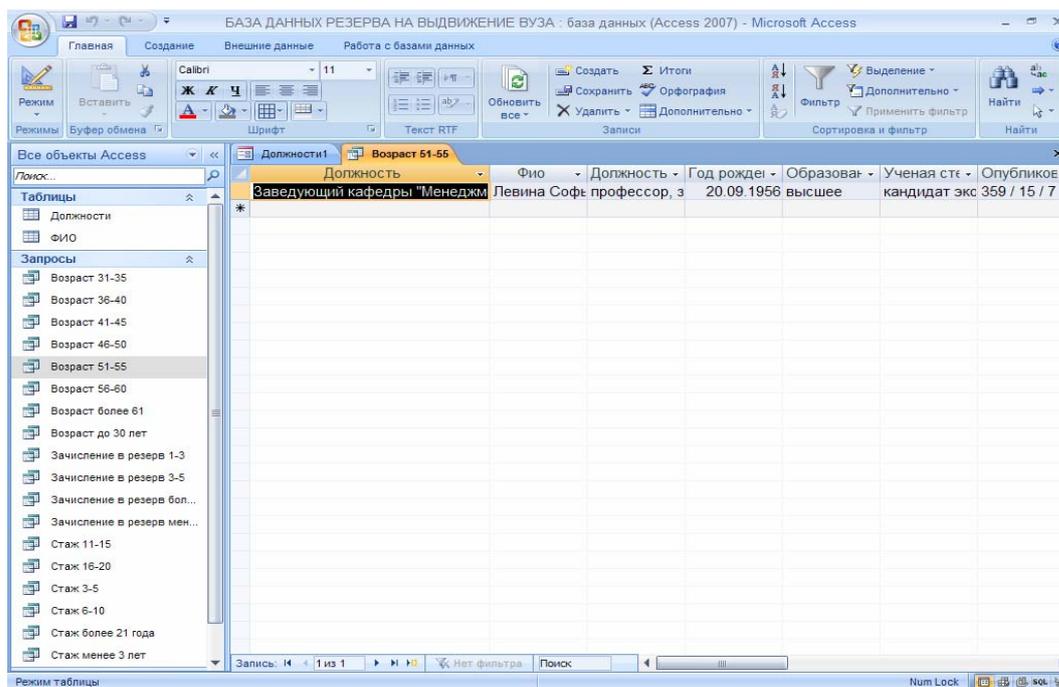


Рис. 12.3. Поиск сотрудников по возрасту

Данная база данных может быть использована в любом высшем учебном заведении. Для этого необходимо изменить название должностей (переименовать, добавить или исключить) в следующей форме (рис. 12.4).

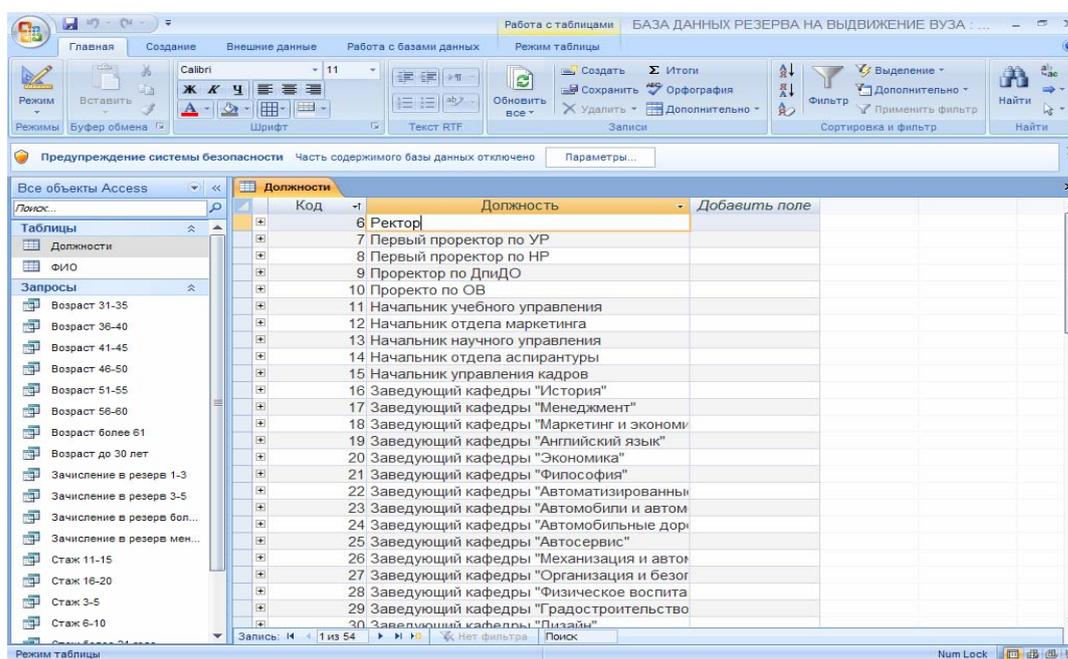


Рис. 12.4. Диалоговое окно для изменения состава резервных должностей вуза

Таким образом, созданная база данных для учета сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение в высшем учебном заведении, может быть использована в деятельности высших учебных заведений при работе с персоналом, формировании резерва управленческих кадров и проведении мероприятий по развитию управленческого потенциала вуза.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом, исследования, проведенные в рамках выполнения научно-исследовательских работ в 2001-2012 гг., позволили получить следующие научные и практические результаты.

1. Обзор взглядов отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, в частности в сфере высшего профессионального образования, позволил уточнить ряд понятий применительно к высшему учебному заведению. В частности, управленческий потенциал высшего учебного заведения как экономическая категория является совокупностью стратегических возможностей управленческих кадров высших учебных заведений, опирающихся на современную кадровую политику высшего учебного заведения, реализуемую через повышение качества управленческого персонала, его развитие, эффективную реализацию управленческих решений и корпоративную культуру, направленных на повышение конкурентоспособности вуза в новых социально-экономических условиях.

2. Предложена Концепция развития управленческого потенциала высших учебных заведений. Ее основная цель – обеспечение соответствия квалификации и профессиональных навыков вузовских управленцев требованиям, предъявляемым к ним, изменениями во внешней среде, внедрением новых технологий обучения студентов, направленных на поддержание конкурентоспособности и имиджа вуза на рынке образовательных учреждений. Она направлена на решение следующих основных задач: полное и своевременное обеспечение потребности вуза в компетентных управленческих кадрах; улучшение качественного состава руководителей всех уровней управления; достижение оптимальной расстановки и ротации руководителей; создание реальной перспективы служебного продвижения работников, раскрытие и эффективное применение их творческих возможностей; сокращение периода адаптации в должности вновь назначаемых работников; качественное выполнение сотрудниками текущих и стратегических задач, стоящих перед вузом и его подразделениями.

3. Определена специфика деятельности руководителей в вузе в новых социально-экономических условиях, которая характеризуется повышением внимания ко всем аспектам кадровой политики, подготовке резерва руководящих кадров, профессионализации управления вузами; резким усилением значения экономической деятельности вузов; повышением внимания к результатам научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и студентов; обеспечением и поиском инновационных подходов к технологиям обучения и научной деятельности; адаптацией российских вузов в международном образовательном пространстве; обеспечением такого качества подготовки специалистов, чтобы

они могли быть сразу же после окончания вуза востребованы работодателями, т.е. рынком труда.

4. Выявлены приоритеты деятельности руководителей в вузе (ректор, проректоры по направлениям деятельности, деканы факультетов, заведующие кафедрами) и дана их количественная оценка. На первый план в работе руководителей вузов выходят управление экономической деятельностью, стратегическое управление и маркетинге, управление правовыми вопросами, управление инновационной деятельностью.

5. Разработаны модели организационно-управленческих качеств руководителей в вузе (ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами) и дана их количественная оценка. Укрупненно модель организационно-управленческих качеств руководителя в вузе включает следующие составляющие: профессиональная компетентность, деловые качества, нравственные качества, организаторские качества, политическая культура и работоспособность. Разработаны модели профессиональной компетентности руководителей высшего учебного заведения (ректора, проректора (по направлениям деятельности), декана факультета, заведующего кафедрой) и дана их количественная оценка. Профессиональная компетентность ректора вуза представляет собой наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления высшим учебным заведением, знание работы на должности ректора, опыт руководства и участия в научной, педагогической и общественной деятельности. Профессиональная компетентность проректора представляет собой наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления образованием в России и за рубежом, в вузе, знание работы на должности ректора (первого проректора), опыт руководства и участия в научной, педагогической и общественной деятельности. Профессиональная компетентность декана факультета включает наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления в вузе, владение навыками работы на должности декана, опыт научной, педагогической и общественной деятельности в вузе. Профессиональная компетентность заведующего кафедрой включает шесть групп качеств второго уровня – организационно-управленческую культуру, преподавательскую (педагогическую) культуру, экономическую культуру, правовую культуру, опыт руководства кафедрой и опыт предпринимательства

6. Разработана модель профессиональной компетентности сотрудника, зачисляемого в резерв на руководящую должность, содержащая следующие виды компетенций: профессионально-управленческая компетентность; финансовая; инновационная; информационная; предпринимательская; научно-педагогическая компетентность; компетентность в сфере управления персоналом и в сфере самоменеджмента.

7. Результаты мониторинга позволили получить портрет действующего в настоящее время среднестатистического ректора высшего учебного заведения и дать ему оценку.

Несмотря на то, что средний возраст ректора современного вуза за последние два года снизился от практически пенсионного (59,4 года) до 56,9 года, выявленная возрастная статистика свидетельствует о все еще неудовлетворительном возрастном составе ректорского корпуса, негативном влиянии высокого возраста на динамизм и активность деятельности по руководству вузами, требует создания стратегического резерва на эту должность, продуманной системы ротации кадров.. Возраст до 40 лет имеют только 3,7 % ректоров, а наиболее активный возраст до 50 лет имеют лишь 15,8 % ректоров. Если в 2008 г. ректоров старше 60 лет оставалось 23,2 %, или четверть ректорского корпуса вузов, то в 2012 году эта цифра увеличилась и составила 38,3 %.

Среди ректоров вузов докторов наук, профессоров оказалось только 78,4 %, а 21,6 % – не имеют степени доктора наук или звания профессора, что снижает их должностной авторитет и затрудняет работу с персоналом.

Среди ректоров высших учебных заведений 91,3 % мужчин и только 8,7 % женщин. Это свидетельствует о недооценке этого фактора в кадровой политике руководителей вузов.

Средний стаж работы в должности ректора составил в 2012 году 8,7 года (против 7,4 года в 2008 году и 10,4 года в 2006 году). Более 15 лет в должности ректора работают 16,8 % ректоров, в том числе 8,4 % ректоров возглавляют вузы более 20 лет.

96,1 % ректоров и на предыдущей должности выполняли управленческие функции (63,4 % – занимали должность проректора, 11,3 % – заведующего кафедрой, 8,1 % – декана, 5,2 % – руководителя других организаций, 4,1 % – руководителя органов власти), и только 3,8 % работали доцентами, старшими научными сотрудниками или профессорами, что позволяет сделать вывод о том, что большая часть ректоров достигла этой должности в результате карьерного роста, имея к моменту выборов значительный опыт руководства людьми.

В основном ректоры руководят вузами, профиль которых совпадает с их специальностями по образованию. Рыночные условия настоятельно требуют от руководителей вузов получения дополнительного управленческого, экономического или юридического образования.

8. Результаты анализа изменений состава проректоров позволяют сделать ряд выводов:

Главными направлениями деятельности проректоров в вузах остаются управление учебной и методической работой (100 % вузов), научной работой (90,3 % вузов), административно-хозяйственной и организационной работой (93,8 % вузов).

Почти в три раза произошло увеличение удельного веса проректоров по социальному развитию и воспитательной работе с 19,5 до 54,5 %, что связано с необходимостью усиления внимания со стороны руководства к человеческому фактору, создания позитивных социально-психологических условий как для работы профессорско-преподавательского состава, так и для учебы студентов.

Увеличение удельного веса проректоров по финансовой работе и экономическим вопросам с 31,1 до 36,4 % в общей численности проректоров вузов обусловлено сложностью и необходимостью решения проблем финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, переходом страны к рыночной экономике.

Необходимость интеграции России в международное образовательное сообщество, укрепления взаимодействия вузов с предприятиями и организациями-работодателями, органами местной и федеральной власти привела к увеличению в вузах удельного веса проректоров по международным и внешним связям до 36,7 %.

9. Выявлены особенности состава деканского корпуса факультетов высших учебных заведений РФ, которые свидетельствуют о достаточно высоком проценте «остепенённости» деканов, который составил 98,5 %; руководят факультетами вузов по-прежнему преимущественно мужчины, однако очень интенсивно эту профессиональную деятельность осваивают и женщины: за три года количество женщин-деканов увеличилось на 54,6 %. Деканы имеют существенный стаж педагогической ( $\approx 25,5$  года) и управленческой деятельности в вузе. Ситуация в отношении возрастного состава руководителей факультетов крайне неблагоприятна; так, средний возраст деканов составил 52,8 года, что указывает на то, что деканы «постарели» еще на 0,6 года. Только 22,1 % имеют высшее экономическое или управленческое образование, причем на протяжении исследуемого периода данная ситуация изменилась в худшую сторону. Это свидетельствует о том, что в работе деканов по-прежнему преобладает ориентация на интуицию, опыт и знания, полученные в период работы на других управленческих должностях. В условиях рыночной экономики и конкуренции на рынке образовательных услуг данный факт не является показательным, поэтому целесообразно получение деканами дополнительного управленческого или экономического образования.

10. Анализ состава заведующих кафедрами показал:

– среди заведующих кафедрами 83 % мужчин и 17 % женщин, 93 % – люди семейные и только 7 % – несемейные;

– средний возраст заведующих кафедрами исключительно высок – 51,6 %. При этом возраст до 40 лет имеют всего 10,8 % заведующих кафедрами, возраст до 50 лет имеют 37,2 % заведующих кафедрами, старше 50 лет – 56,3 %, в том числе старше 60 лет – 27,8 % заведующих кафедрами

или почти треть управленческого корпуса. Самые пожилые – заведующие техническими кафедрами, их средний возраст – 56,3 лет, на экономических кафедрах средний возраст заведующих – 53,6 года, на гуманитарных – 49,8 лет. Выявленная статистика свидетельствует о крайне неудовлетворительном возрастном составе управленческого корпуса вузов, его старении и влиянии этих процессов на динамизм и активность деятельности по руководству кафедрами;

- средний стаж руководства кафедрой как выпускающих, так и невыпускающих в целом по российским вузам составил около 10 лет;

- среди заведующих кафедрами 42,6 % докторов наук, профессоров и 43,6 % не имеют степени доктора наук или звания профессора;

- начинали работу в собственном вузе 21,6 % заведующих кафедрами, 28,1 % пришли в свой вуз из другого вуза и 50,3 % пришли в свой вуз из организаций разных сфер деятельности;

- работали преподавателями или специалистами до того, как возглавить свои кафедры, 64,2 % заведующих кафедрами, 32,6 % возглавляли отделы и службы и только 3,2 % возглавляли предприятия. Таким образом, основная масса заведующих кафедрами пришла на эту должность, не имея ни опыта управленческой деятельности, ни соответствующей теоретической базы;

- только 39,6 % заведующих кафедрами повышали в последний раз свою квалификацию на ИПК, ФПК при вузах, а 30,5 % – на курсах и стажировках при вузах (на выпускающих кафедрах таких заведующих 60,7 %, на невыпускающих – 87,9 %).

11. Мониторинг практики формирования резерва руководящих кадров выявил, что в вузах редко существует практика формирования резерва конкретных работников, отобранных на выдвижение на управленческие должности, что свидетельствует о том, что в структуре многих высших учебных заведений не в полной мере отражено место управленческого резерва, часто он вообще не используется, иногда лишь формально, в то время, как работа с резервом руководящих кадров обеспечивает совершенствование и развитие управленческого потенциала, становление руководителей современного типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях.

12. Мониторинг практики развития управленческого потенциала руководителей вуза выявил следующее:

- 29,0 % опрошенных прошли стажировки в вузах зарубежья, 22,5 % – в других вузах России. При этом четверть опрошенных повышали свою квалификацию лишь путем участия в учебной и научной работе своего вуза. На курсах повышения квалификации (ИПК, ФПК) повысили свою квалификацию всего 13,5 % респондентов;

– средняя продолжительность курсов по повышению квалификации у ректоров составляет 11 дней.

– конкретная связь программы повышения квалификации ректоров с вопросами управления вузом в полной мере отмечена у 51,1 % опрошенных ректоров. Частично рассматривались вопросы управления высшим учебным заведением у 39,4 %, а в учебном плане повышения квалификации ректоров вообще отсутствовали вопросы управления вузом, а рассматривались лишь общие вопросы – 9,5 %;

– 59,0 % опрошенных ректоров отметили, что в их вузах аттестация руководящих кадров не проводится;

– в тех же 44,4 % высших учебных заведениях, где ректоры проводят аттестацию руководящих кадров, инициатором этой процедуры является чаще всего ректор;

– в целом работа с руководящими кадрами по развитию их управленческого потенциала нуждается в значительном совершенствовании.

13. Мониторинг профессионального продвижения научно-педагогических кадров в вузе позволил сделать следующие выводы:

– 71 % респондентов считают, что преподаватель однозначно способен совмещать управленческую и педагогическую деятельность в вузе;

– самыми значимыми факторами, привлекающими преподавателей вузов в их деятельности являются: соответствие должности уровню квалификации (1 ранг); возможность применять и расширять знания (2 ранг); возможность самостоятельно принимать управленческие решения (3 ранг); соответствие работы представлениям о должностных обязанностях (4 ранг); положительные отношения с коллегами и подчиненными (5 ранг); удовлетворенность служебным ростом (6 ранг). Некоторые респонденты предложили свой вариант ответа – материальная основа;

– положительным является тот факт, что большинство опрошенных ответили, что видят перед собой реальную перспективу роста как преподавателя и управленца, что свидетельствует о стремлении преподавателей к самореализации в научной, учебной деятельности, а также говорит о наличии лидерских качеств, необходимых любому руководителю.

14. Разработана модель системы развития управленческой и научно-педагогической карьеры, состоящая из управляющей и управляемой подсистемы. Управляющая подсистема в данной модели оказывает влияние со стороны: органов управления образованием; органов управления вузом; управленческих и научных кадров вуза. В качестве механизмов системы управления карьерой в вузе выделяют: механизмы государственного управления; механизмы внутривузовского управления; механизмы личного развития управленческой и научно-педагогической карьеры. Объектом воздействия в данной модели являются две управляемые подсистемы: подсистема развития управленческой карьеры и подсистема разви-

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

15. Разработано научно-методическое обеспечение системы формирования управленческого корпуса высших учебных заведений:

- а) по работе с резервом руководящих кадров вузов;
- б) по подготовке и переподготовке действующего управленческого корпуса вузов;
- в) по аттестации руководящих кадров вузов;
- г) по ротации руководящих кадров высшего и среднего звена учреждений высшего профессионального образования;
- г) по организации личной деятельности руководителей высших учебных заведений

16. Разработано аналитическое обеспечение системы формирования управленческого корпуса высших учебных заведений, которое представляет собой формы, позволяющие собирать сведения о руководителях и сотрудниках, зачисленных в резерв на выдвижение, каждая из которых содержит информацию о профессорско-преподавательском персонале, зачисленном в резерв на выдвижение на различные управленческие должности (ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители управлений и отделов). Разработанная база данных представляет собой совокупность сведений о сотрудниках, зачисленных в резерв на выдвижение, организованных таким образом, чтобы обеспечить удобное представление этой совокупности как в целом, так и любой ее части. Microsoft Access является СУБД реляционного типа и представляет собой множество взаимосвязанных таблиц, каждая из которых содержит информацию о профессорско-преподавательском персонале, зачисленном в резерв на выдвижение на различные управленческие должности (ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители управлений и отделов).

Для практического использования в деятельности высших учебных заведений разработаны методические рекомендации *«Процедура и критерии отбора в резерв на выдвижение на руководящие должности в вузе»*, которые определяют: цель и задачи формирования резерва кадров на выдвижение на руководящие должности высших учебных заведений; основные принципы формирования резерва; структуру и порядок формирования резерва; формы и методы подготовки работников, зачисленных в состав резерва; обязанности должностных лиц, отвечающих за работу с резервом; учет и контроль за работой с резервом, а также Методические рекомендации *«Управление профессиональным продвижением руководящих кадров в высших учебных заведениях»*, в которых рассматриваются

цели и задачи управления профессиональным продвижением руководящих кадров в высших учебных заведениях. Особое внимание уделяется профессионально-квалификационному продвижению сотрудников, функциям и принципам управления системой профессионального продвижения, видам и методам обучения, повышения квалификации, порядку отбора кандидатов в резерв на выдвижение. Кроме этого подготовлена аналитическая записка *«Проблемы формирования резерва руководящих кадров и пути их решения в высших учебных заведениях»*, которая содержит основные результаты мониторинга практики формирования резерва на выдвижение и рекомендации по оптимизации работы с резервом, а также проекты информационных писем в подведомственные вузы *«О научно-методическом обеспечении системы работы с резервом на выдвижение»* и *«О научно-методическом обеспечении системы работы с руководящими кадрами вузов»*, в которых представлены краткие результаты проведенных исследований, которые могут быть направлены в вузы России.

С целью апробации результатов исследования проведено обучение по специально разработанным программам сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение в региональном Центре подготовки и переподготовке руководящих кадров.

Организована и проведена Всероссийская научно-практическая конференция *«Управление высшим учебным заведением: опыт, проблемы, перспективы»* с целью обмена опытом в практике формирования резерва и развития управленческого потенциала высшего учебного заведения, издан сборник трудов с материалами конференции<sup>180</sup>.

---

<sup>180</sup> Управление высшим учебным заведением: опыт, проблемы, перспективы // материалы Всероссийской научно-практической конференции (Пенза, 27-28 июня 2012 г.) / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2012. 192 с.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Дашков и Ко, 2007. – 318 с.
2. Амбалова, А.Б. Управление карьерой государственного служащего (социологический анализ) [Текст]: автореферат дис. ... канд. социол. наук / А.Б. Амбалова. – М., 2009. – 24 с.
3. Анализ федерального законодательства по вопросу об ответственности руководителей образовательных учреждений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.eurekanet.ru/ewww/info\\_print/13123.html](http://www.eurekanet.ru/ewww/info_print/13123.html).
4. Андреев, В.И. Педагогика высшей школы. Инновационно-прогностический курс [Текст]: учеб. пособие / В.И. Андреев. – Казань: Центр инновационных технологий, 2006. – 500 с.
5. Антропов, В.А. Высшее учебное заведение в условиях реформ: развитие организационно-экономических отношений [Текст] / В.А. Антропов, Е.В. Ревина. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. ун-та путей сообщения, 2007. – 190 с.
6. Атоян, В. Университеты в современном обществе [Текст] / В. Атоян, Н. Казакова // Высшее образование в России – 2005. – №4. – С. 3-9.
7. Багаутдинова, Н.Г. Эффективность подготовки кадров высшей квалификации: проблемы и решения [Текст]: научное издание / Н.Г. Багаутдинова. – Казань: Изд-во Казан. гос.ун-та, 2002. – 163 с.
8. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: планирование карьеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/print/24167>.
9. Белых, И. Формирование профессиональных компетенций: проблема управления [Текст] / И. Белых // Высшее образование в России. – 2008. – №11. – С. 67-70.
10. Богдан, Н.Н. Карьера молодого специалиста: взгляд вуза [Текст] / Н.Н. Богдан, Е.А. Могилевкин // Управление персоналом. – 2009. – №13. – С. 46-50.
11. Богдан, Н.Н. Мотивационный климат вуза [Текст] / Н.Н. Богдан, Е.А. Могилевкин // Управление персоналом в условиях рынка: материалы Всероссийского научно-практического семинара. – Пенза, 2001. – 144 с.
12. Богдан, Н.Н. Планирование карьеры в высшей школе [Текст] / Н.Н. Богдан. Владивосток, 2000. – 154 с.
13. Болотин, И. Кадры современной высшей школы [Текст] / И. Болотин, А. Березовский // Высшее образование в России. – 2008. – №2. – С. 22-24.
14. Большой экономический словарь: 25000 терминов [Текст] / под ред. А.Н. Азрилияна. – 7 изд., доп. – М.: Институт новой экономики. – 2010. – 1472 с.

15. Бондаренко, Э.Н. Некоторые правовые проблемы содержания трудовой функции преподавателя вуза [Текст] / Э.Н. Бондаренко // *Законы России: опыт, анализ, практика.* – 2010. – № 9. – С. 45-51.
16. Борисенкова, А.В. Актуальные вопросы развития образования в странах ОЭСР [Текст] / А.В. Борисенкова, В.С. Вахштайн, Б.В. Железов, Е.М. Горбунова, Т.А. Мешкова. – М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2005. – 120 с.
17. Борисенкова, А.В. Системы высшего образования стран «Группы восьми»: Италия [Текст] / А.В. Борисенкова // *Вестник международных организаций.* – 2006. – № 2. – С. 25-34.
18. Борисенкова, Л.В. Системы высшего образования стран Группы Восьми: Канада [Текст] / А.В. Борисенкова, О.В. Перфильева // *Вестник международных организаций.* – 2006. – № 1. – С. 13-20.
19. Боровиков, Ю.С. Оптимизация численности кадрового резерва как элемент управления кадровым потенциалом [Текст] / Ю.С. Боровиков, Ю.В. Волков, Т.А. Мочалина // *Университетское управление: практика и анализ.* – 2011. – №2. – С. 34 -37.
20. Бураканова, Г.М. Подготовка современного руководителя [Текст] / Г.М. Бураканова // *Высшее образование сегодня.* – 2007. – №10. – С. 40-45.
21. Васильев, Ю.С. Экономика и организация управления вузом [Текст]: учебник / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров, А.В. Федотов / под ред. В.В. Глухова. – СПб.: Лань, 2004. – 448 с.
22. Вахштайн, В.С. Системы высшего образования стран ОЭСР [Текст] / В.С. Вахштайн, Б.В. Железов, М.В. Ларионова, Т.А. Мешкова. – М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2005. – 108 с.
23. Вашурина, Е.В. Вопросы стратегического развития университетского персонала [Текст] / Е.В. Вашурина // *Университетское управление: практика и анализ.* – 2005. – №4. – С. 53-56.
24. Введенский, В. Учебная программа повышения квалификации: концептуальные основания [Текст] / В. Введенский // *Высшее образование в России* – 2009. – №2. – С. 76 – 79.
25. Возгова, З.В. Принципы непрерывного повышения квалификации научно-педагогических работников [Текст] / З.В. Возгова // *Современные проблемы науки и образования.* – 2011. – № 3. – С. 68-72.
26. Вязникова, Л. Руководитель образовательного учреждения (к вопросу о психологии управления) [Текст] / Л. Вязникова // *Высшее образование в России.* – 2009. – №1. – С. 58-62.
27. Ганчеренок, И.И. О подготовке кадров высшей квалификации в контексте Болонского процесса [Текст] / И.И. Ганчеренок // *Высшее образование сегодня.* – 2007. – №6. – С. 36-39.
28. Геворгян, Е. Кадры высшей школы: актуальное состояние [Текст] / Е. Геворгян // *Высшее образование в России.* – 2009. – № 9.– С. 71-76.

29. Годымчук, А.Ю. Формирование кадрового резерва в вузе [Текст] / А.Ю. Годымчук, Н.В. Козлова, Ю.В. Волков, О.Ю. Долматов // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 6. – С. 27-30.
30. Голубков, Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2011/1/1122.html>.
31. Горожанкина, М.А. Особенности заключения трудового договора профессорско-преподавательского состава государственных вузов [Текст] / М.А. Горожанкина // Политика и право. – Новосибирск: Изд-во Сибирского государственного университета путей сообщения, 2007. – С. 119-22.
32. Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности [Текст]: моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 232 с.
33. Дмитриева, И.К. Трудовой договор научно-педагогических работников вузов [Текст] / И.К. Дмитриева. – М: Изд-во МГУ, 2001.
34. Добрякова, И.Н. Повышение квалификации руководителей как важная составная часть процесса управления человеческими ресурсами организации [Текст] / И.Н. Добрякова // Социологические исследования. – 2011. – №10. – С. 54.
35. Дундарь, М. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом [Текст] / М. Дундарь // Управление развитием персонала. – 2010. – №2. – С. 52 – 55.
36. Дьякова, Д.И. Оценка обеспеченности кадровым резервом [Текст] / Д.И. Дьякова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 11. – С. 76 – 81.
37. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов. / А.П. Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2006. – 720с.
38. Женщины и мужчины России. 2010: Стат.сб. [Текст] / Росстат. – М., 2010. – 283 с.
39. Жилина, А.И. Подготовка и карьера руководителей системы образования [Текст] / А.И. Жилина // Педагогика. – 2010. – №5. – С. 58–65.
40. Жураковский, В.М. Повышение квалификации научно-педагогических кадров: поиск новых организационных форм [Текст] / В.М. Жураковский, З.С. Сазонова // Высшее образование в России 2010. – №2. – С. 28 – 31.
41. Зайцева, Т.В. Формирование резерва на выдвижение. Подготовка руководящих кадров [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб // Управление персоналом. – 2011. – №9. – С. 60 – 62.
42. Закон от 22.08.1996г. №125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/zakon-o-vysshem-obrazovanii/20/>.

43. Закон РФ от 10.07.92 № 3266–1 «Об образовании» (в ред. Федеральных законов от 13.01.96 № 12–ФЗ, от 16.11.97 № 144–ФЗ, от 20.07.2000 N 102-ФЗ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/zakon-o-vysshem-obrazovanii/12/>.

44. Зубарев, В.И. Системы высшего образования стран Запада [Текст]: справочник. В 2-х ч. / В.И. Зубарев, А.Е. Голубев, В.Ф. Станис; отв. ред. В.И.Зубарев. – М.: Изд-во УДН, 1991.

45. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание [Текст] / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №5. – С. 43–45.

46. Ильясов, Д. Требования к повышению квалификации руководителей [Текст] / Д. Ильясов // Высшее образование в России. – 2007. – №4. – С. 75–77.

47. Инновационный механизм управления государственным вузом [Текст] / под ред. Ю.В. Полянского. – М.: Изд-во «Экономика», 2007. – 267 с.

48. Исаева, Т. Преподаватель как субъект качества образования [Текст] / Т. Исаева // Высшее образование в России. – 2006. – №2. – С. 17–20.

49. Использование SPSS в социологии– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cemi.rssi.ru>.

50. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих [Текст]. – М.: А-Приор, 2009. – 304 с.

51. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Инфра-М, 2008. – 447 с.

52. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2010. – 368 с.

53. Кирилловых, А.А. Регулирование труда в высшем учебном заведении: трудовые отношения и трудовой договор, порядок приема на работу, рабочее время и время отдыха, дисциплина труда и основания увольнения [Текст]: практ. пособие / А.А. Кирилловых. – М.: Юстицинформ, 2009. – 181 с.

54. Кирой, В.Н. Принципы модернизации высшей школы [Текст] / В.Н. Кирой // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – №5. – С. 10–16.

55. Козлова, О.П. Организационно-экономические основы регулирования карьеры научно-педагогических работников высшей школы [Текст]: автореф. дис.... канд. экон. наук / О.П. Козлова. – Новосибирск, 2010. – 27 с.

56. Козлова, О.П. Организационно-экономические основы регулирования карьеры научно-педагогических работников высшей школы [Текст]: дис.... канд. экон. наук / О.П. Козлова. – Новосибирск, 2010. – 220 с.

57. Копытова, Н.Е. Компетентностно-ориентированное повышение квалификации преподавателей вуза [Текст] / Н.Е. Копытова, Л.Н. Макарова, И.А. Шаршов // Высшее образование сегодня. – 2011. – №1. – С. 41-45.
58. Корольков, В. Кадровая политика в высшей школе: методологические принципы [Текст] / В. Корольков, В. Мануйлов, В. Приходько, В. Жураковский, И. Федоров, Л. Романкова // Высшее образование в России. – 2010. – №1. – С. 53-58.
59. Кравченко, К.А. Поиск и отбор персонала: история и современность [Текст] / К.А. Кравченко // Управление персоналом. – 2010. – №12. – С. 42-45.
60. Красинская, Л.Ф. Повышение квалификации преподавателей: моделирование на основе компетентностного подхода [Текст] / Л.Ф. Красинская // Высшее образование в России. – 2011. – №7. – С. 75–80.
61. Лабунский, Л.В. О развитии персонала [Текст] / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. – 2009. – № 7. – С. 57 – 59.
62. Лапшенков, В.В. Формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала организации [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / В.В. Лапшенков. – М., 2009. – 152 с.
63. Легостаева, В.И. Привлечение и закрепление в вузе молодых научно-педагогических кадров на основе современных технологий адаптации [Текст] / В.И. Легостаева, Е.Б. Мудрова // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – №2. – С. 33 – 37.
64. Леонов, Н.И. Принципы и подходы в управлении научной и инновационной деятельностью (опыт исследовательского университета) [Текст] / Н.И. Леонов // Высшее образование в России. – 2011. – №11. – С. 19-28.
65. Леонова, Е.В. Педагогическое мастерство и личность преподавателя [Текст] / Е.В. Леонова // Высшее образование в России. – 2011. – №4. – С. 112.
66. Матушанский Г.У. Подготовка научно-педагогических кадров в ретроспективе [Текст] / Г.У. Матушанский // Высшее образование в России. – 2001. – №6. – С. 130-134.
67. Матушанский, Г.У. Система повышения квалификации преподавателей высшей школы [Текст] / Г.У. Матушанский, Л. Смоленцева, Л.И. Соломко // Высшее образование в России. – 2001. – №2. – С. 116-118.
68. Матушанский, Г.У. Основные характеристики психолого-педагогической подготовки и переподготовки преподавателя высшей школы на современном этапе [Текст] / Г.У. Матушанский, Ю.В. Цвенгер // Психологическая наука и образование. – 2001. – №2. – С. 65.
69. Матушанский, Г.У. Подготовка и переподготовка научно-педагогических кадров в России ретроспективный анализ [Текст] / Г.У. Матушанский // Высшее образование в России. – 2001. – № 11. – С. 23-24.

70. Менеджмент образования [Текст]: учеб. пособие / под ред. А.П. Егоршина. – М.: Логос, 2009. – 308 с.
71. Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение [Текст] / сост.: С.Д. Резник, Г.Б. Фомин, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 32 с.
72. Егоршин, А.П. Методология управления трудовыми ресурсами [Текст]: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н-Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
73. Михалкина, Е. Нормирование труда в вузах: анализ норм труда профессорско-преподавательского состава [Текст] / Е. Михалкина, Л. Скачкова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2012. – №7.
74. Могилевкин, Е.А. Ступени динамичной карьеры [Текст] / Е.А. Могилевкин, Н.Н. Богдан //Справочник по управлению персоналом. – 2007. – №11. – С. 46-56.
75. Могилевкин, Е.А. Профессионально важные качества руководителя в системе образования [Текст] / Е.А. Могилевкин // Управление персоналом в условиях рынка: материалы Всероссийского научно-практического семинара. – Пенза, 2003.
76. Могилевкин, Е.А. Кадровая политика и стратегия организации. Из опыта Владивостокского государственного университета экономики и сервиса [Текст] / Е.А. Могилевкин, Н.Н. Богдан // Высшее образование сегодня. – 2005. – №9. – С. 12-21.
77. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2010. – 355 с.
78. Научно-методическое обеспечение создания и функционирования Регионального учебно-методического центра подготовки и переподготовки управленческих кадров высших учебных заведений [Текст]: научно-технический отчет / С.Д. Резник, С.Н. Макарова, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2008. – 128 с. – С.37–41.
79. Новицкая, А.В. Особенности научно-педагогической деятельности [Текст] / А.В. Новицкая // Вузовская наука – Северо-Кавказскому региону: материалы XIII научно-технической конференции». Том второй. Общественные науки. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2009. – 181 с.
80. Образование в документах. Межведомственный информационный бюллетень. 2009. – №26. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pes-publishing.com/publication/issue.php?ID=10285>.
81. Овсянникова, А.В. О мотивах самообразовательной деятельности преподавателя [Текст] / А.В. Овсянникова // Высшее образование в России.– 2011. – №1. – С. 153-156.
82. Огарев Г.В. 31 закон карьерного роста [Текст]: учебник / Г.В. Огарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2008. – 412 с.

83. Одегов Ю.Г., Алиев Ш.М. Подготовка и переподготовка кадров как компонент политики занятости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pitis.tsure.ru>.
84. Одегов, Ю.К. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) [Текст]: учеб. пособие / Ю.К. Одегов, М.Н. Кулапов, Н.К. Маусов. – М.: Рос. экон. акад., 2010.– 94 с.
85. Особенности правового регулирования труда научно-педагогических работников в российских вузах: проблемы и суждения [Текст] / А.В. Завгородний – СПб.: Юрид. кн., 2010. – 472 с.
86. Пахомов, С.И. Изменение номенклатуры специальностей научных работников и перерегистрация сети советов по защите докторских и кандидатских диссертаций [Текст] / С.И. Пахомов, Г.Б. Фомин, Н.И. Аристер // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 2.
87. Педагогический персонал вузов сегодня: тенденции изменений («Круглый стол») [Текст] // Социологические исследования. – 2005. – №5. – С. 138 – 144.
88. Перминова, Л. Какого руководителя ждет российское образование [Текст] / Л. Перминова, Н. Шарай // Вестник высшей школы. – 2011. – №7. – С. 7-11.
89. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 558 с.
90. Пищулин, Н.П. Профессиограмма руководителя в сфере образования [Текст] / Н.П. Пищулин // Проблемы современного образования: сб. науч. тр. / Моск. гор. пед. ун-т. – М., 2009. – 156 с.
91. Плугина, М. Организация системы повышения квалификации [Текст] / М. Плугина // Высшее образование в России. – 2008. – №1. – С. 126-129.
92. Положение о выборах декана факультета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://udsu.ru/official/polozh\\_dekan](http://udsu.ru/official/polozh_dekan).
93. Постановление Министерства труда и социального развития РФ от 30.06.2003 г. №41 «Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры».
94. Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, О.А. Вдовина; под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 361 с.
95. Программа «Бит: учет нагрузки преподавателей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.1cbit.ru/1csoft/index.php?SECTION\\_ID=2095](http://www.1cbit.ru/1csoft/index.php?SECTION_ID=2095).
96. Пусько, В.С. Подготовка научно-педагогических кадров в МГТУ имени Н.Э. Баумана [Текст] / В.С. Пусько // Высшее образование в России.– 2011. – №8. – С. 37-40.

97. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация [Текст] / Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2007. – 400 с.
98. Развитие управленческого потенциала [Текст]: учеб.-практ. пособие / М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.В. Травин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2009. – 128 с.
99. Резник, С.Д. Управление кафедрой [Текст] / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
100. Резник, С.Д. Подготовка и переподготовка управленческих кадров высших учебных заведений [Текст]: моногр. / С.Д. Резник, С.Н.Макарова, О.А. Сазыкина, Г.Б. Фомин; / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 135 с.
101. Резник, С.Д. Особенности и пути оптимизации системы управления высшим учебным заведением [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина, Г.Б. Фомин // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2012. – №4(52). – С. 313-318.
102. Резник, С.Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – №6. – С. 57-61.
103. Резник, С.Д. Проблемы совершенствования управления персоналом в высших учебных заведениях [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Современные проблемы управления персоналом организации: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2005. – С. 34–37.
104. Резник, С.Д. Команда ректора: эволюция изменений структуры и содержания деятельности проректоров российских вузов [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина, Г.Б. Фомин // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – №3. – С. 74-80.
105. Резник, С.Д. Моделирование качеств руководящих работников высшего учебного заведения [Текст] / Резник С.Д., О.А. Сазыкина, О.И. Шестернина // Управление инновациями – 2006: материалы международной научно-практической конференции / под ред. Р.Н. Нижегородца. – М.: Доброе слово, 2006. – 376 с.
106. Резник, С.Д. Влияние руководящих кадров на качество и эффективность научной и учебной деятельности вуза [Текст] / С.Д. Резник, Г.Б. Фомин // Вестник университета. Государственный университет управления. – 2011. – № 4. – С. 84-88.
107. Резник, С.Д. Формирование резерва управленческих кадров высших учебных заведений [Текст] / С.Д. Резник, Г.Б. Фомин // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2012. – №4(52). – С. 319-323.
108. Резник, С.Д. Управление системой профессионального продвижения руководителей в организациях сферы школьного образования

[Текст] / С.Д. Резник, А.Г. Юдаков // Управление персоналом. – 2008. – №8. – С. 45.

109. Рекрутинг для кадровика [Текст] // Кадровик. – 2009. – №5. – С. 13.

110. Рекрутинг: Найм персонала [Текст]: учеб. пособие / С.А. Карташов, И.А.Кокорев, Ю.Г. Одегов. – М.: РИОР, 2007. – 320 с.

111. Ректоры России: система и механизмы профессионального продвижения [Текст]: моногр. / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 232 с.

112. Репринцев, Д.Д. Проблемы правового регулирования труда преподавателей вузов [Текст] / Д.Д. Репринцев // Право и образование. – 2009. – № 9. – С. 35-43.

113. Ривчун, Т.Е. Концептуальные основы повышения эффективности деятельности высшего учебного заведения [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Т.Е. Ривчун. – Москва, 2010. – 48 с.

114. Роговский Ю.М. Подготовка и переподготовка педагогических кадров в условиях реформирования образования России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.informika.ru/text/magaz/pedagog/pedagog\\_1/article3.html](http://www.informika.ru/text/magaz/pedagog/pedagog_1/article3.html).

115. Романкова, Л.И. Динамика кадрового потенциала высшей школы России [Текст] / Л.И. Романкова // Экономика образования. – 2002. – № 1. – С. 32-43.

116. Российский статистический ежегодник 2011 [Текст]: стат.сб. // Росстат. – М., 2011. – 795 с.

117. Россия 2012 [Текст]: стат. справочник // Росстат. – М., 2012. – 59 с.

118. Сигов, А. Новые задачи системы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава вузов [Текст] / А. Сигов, В. Куренков, И. Мосичева, В. Шестак // Высшее образование в России. – 2006. – №8. – С. 84-86.

119. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.П. Симонов. – М., 1997 – 264 с.

120. Симонов-Емельянов, И.Д. Подготовка научно-педагогических кадров: опыт эффективного решения [Текст] / И.Д. Симонов-Емельянов // Высшее образование в России. – 2010. – №6. – С. 67-69.

121. Ситникова, М. Система непрерывного повышения квалификации преподавателей [Текст] / М. Ситникова // Высшее образование в России. – 2008. – №6. – С. 49 – 53.

122. Скопина, И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров [Текст] / И.В. Скопина // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. – 2012. – № 2 (14). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.mcnip.ru>.

123. Смирнов, Е.А. Современный руководитель: стратегии жизни и деятельности [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Смирнов. – М.: Изд-во МГУ, 2003. – 270 с.
124. Советский энциклопедический словарь [Текст] / под ред. А.М. Прохорова. – М.: Советская энциклопедия, 1987. – 1046 с.
125. Сотникова С.И. Управление карьерой [Текст]: учеб. пособие. – М.: 2001. – 103 с.
126. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности [Текст] / В.А. Ядов. – 5-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2011. – 567 с.
127. Татьяна, Т.В. Гуманитарные технологии формирования деятельностно-исследовательского компонента профессионально-педагогической компетентности [Текст] / Т.В. Татьяна, Т.И. Шукшина // Высшее образование сегодня. – 2011. – №8. – С. 14-16.
128. Ткачев, В. БелГУ в системе подготовки педагогических кадров региона [Текст] / В. Ткачев // Высшее образование в России. – 2005. – №6. – С. 39-44.
129. Толковый словарь русского языка / С.И.Ожегов, Н.Ю. Шведова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovoblog.ru/?search=%EA%E0%F0%FC%E5%F0%E0>.
130. Томилин, О.Б. Образовательные технологии формирования компетенций в системах высшего профессионального образования [Текст] / О.Б. Томилин, А.В. Бритов, С.И. Демкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – №1 (34). – С. 112 – 123.
131. Травин, В.В. Профессиональный рост и планирование карьеры [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов // Управление персоналом. – 2011. – №8. – С. 71-74.
132. Труд и занятость в России. 2011 [Текст]: стат.сб. // Росстат – М., 2011. – 623 с.
133. Трудовой кодекс РФ [Текст]. – М.: Эксмо, 2011. – 192 с.
134. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития и практики [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: Флинта, 1998. – 272 с.
135. Управление высшим учебным заведением [Текст]: учебник / под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013.
136. Управление высшим учебным заведением: опыт, проблемы, перспективы [Текст]: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Пенза, 27-28 июня 2012 г.) / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 192 с.
137. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст]: учебник / под ред. Ю.Г. Одегов. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Альфа-пресс, 2009. – 300 с.

138. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова.– 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
139. Управление персоналом [Текст]: учебник / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с.
140. Управление системой профессионального продвижения руководителей в сфере образования [Текст]: моногр. / С.Д. Резник, С.Н. Макарова, А.Г. Юдаков. – Пенза: ПГУАС, 2009.
141. Управление современным университетом [Текст]: моногр. / под общ. ред. проф. Г.И. Лазарева. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2008. – 324 с.
142. Управление факультетом [Текст]: учебник / под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2012.
143. Управление человеческим потенциалом современной организации [Текст]: моногр. / под общ.ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2004. – 584 с.
144. Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22 августа 1996г. № 125-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями по состоянию на 7 июля 2003г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/zakon-ovysshem-obrazovanii/20/>.
145. Фомин, Г.Б. Вопросы повышения эффективности управления высшими учебными заведениями [Текст] / Г.Б. Фомин // Вестник университета. Государственный университет управления. – 2010. – № 15. – С. 197-200.
146. Фомин, Г.Б. Принципы и механизмы управления внутривузовской системой формирования и развития управленческого потенциала [Текст] / Г.Б. Фомин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 12. – С. 25-31.
147. Фомин, Г.Б. Управленческий потенциал высшего учебного заведения: сущность, проблемы оценки [Текст] / Г.Б. Фомин // Вестник университета. Государственный университет управления. – 2010. – № 17. – С. 124-127.
148. Фомин, Г.Б. Формирование региональной системы подготовки управленческих кадров высших учебных заведений [Текст] / Г.Б. Фомин // Кадровик. – 2010. – № 2. – С.
149. Фомин, Г.Б. Функционально-целевая модель деятельности линейного управленческого персонала высших учебных заведений [Текст] / Г.Б. Фомин // Вестник университета. Государственный университет управления. – 2011. – № 2.
150. Цель, объект и предмет педагогического исследования [Текст] // Педагогика. – 2008. – №7. – С. 14 – 17.
151. Центр решений Word [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://support.microsoft.com/ph/939>.
152. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 446 с.

153. Человеческий капитал: теория и практика управления в социальных и экономических системах [Текст]: моногр. / под общ.ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.; Пенза, 2008. – 394 с.

154. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие [Текст] / С.В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Интел-Синтез 2008. – 355 с.

155. Шестак, В.П. Формирование научно-исследовательской компетентности и «академическое письмо» [Текст] / В.П. Шестак, Н.В. Шестак // Высшее образование в России. – 2011. – №12. – С. 56-59.

156. Щелина, Т.Т. Проблема профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров в контексте модернизации педагогического образования [Текст] / Т.Т. Щелина, А.В. Черненко // Высшее образование сегодня. – 2011. – №7. – С. 34-36.

157. Юрасов, И.А. Философия управления персоналом в России на современном этапе [Текст] / И.А. Юрасов // Управление персоналом. – 2008. – № 18. – С. 48-51.

158. Якимчук, О.Н. Управление профессиональным ростом персонала организации [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук. / О.Н. Якимчук. – М., 2008. – 21 с.

159. Яновская, Ю. Зачем планировать карьеру? [Текст] / Ю. Яновская // Высшее образование в России. – 2009. – №1. – С. 75–78.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ЭКСПЕРТА ПО ПРОБЛЕМАМ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВУЗОВ И УПРАВЛЕНИЯ ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ

По заданию Минобрнауки РФ Пензенский государственный университет архитектуры и строительства изучает опыт работы с руководящими кадрами в высших учебных заведениях с целью разработки методического обеспечения системы формирования и работы с резервом управленческих кадров в вузах.

**Заранее благодарим!**

#### 1. Об управленческом потенциале руководителей в вузе

1. Какие мотивы могут привлечь преподавателей к занятию управленческих должностей (проранжируйте по степени значимости: самый высокий ранг –1, самый низкий – 9)?

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

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

а) профессиональная компетентность	ректор	декан	зав. каф.
б) организаторские качества			
в) деловые качества			
г) нравственные качества			
д) политическая культура			
е) работоспособность			

3. Целесообразно ли ректору совмещать руководство вузом с заведованием кафедрой?

а) да; б) нет.

4. Сколько проректоров, по Вашему мнению, должно работать в составе ректората?

- а) менее 3;  
б) 4-5;  
в) 6-8;  
г) 9-10;  
д) более 10.

5. Отметьте должности проректоров по направлениям, которые желательны, по Вашему мнению, в составе ректората (значком «√»).

а) первый проректор	
б) проректор по учебной работе	
в) проректор по научной работе	
г) проректор по методической работе	
д) проректор по информатизации	
е) проректор по экономическим вопросам	
ж) проректор по довузовской подготовке и обеспечению набора	
з) проректор по внешним связям	
и) проректор по инновационной деятельности и развитию	
к) проректор по воспитательной работе	
л) проректор по общим (хозяйственным) вопросам	
м) другие проректоры (укажите):	

6. Нужен ли вузу, помимо ректора, президент вуза?

а) да; б) нет.

7. Каковы должны быть приоритеты личной деятельности руководителей в вузе (проранжируйте их по степени убывания важности, 1 – самый важный, 10 – наименее важный).

	ректор	декан	зав.каф.
а) учебная работа			
б) научная работа			
в) методическая работа			
г) информатизация			

д) экономические вопросы			
е) довузовская подготовка			
ж) внешние связи			
з) инновационная деятельность			
и) воспитательная работа			
к) работа с персоналом			
л) общие вопросы			
м) другие приоритеты			

8. Какие виды работ руководитель в вузе может выполнять без ущерба для своей основной работы?

	ректор	декан	зав.каф.
а) преподавательская деятельность			
б) научная деятельность			
в) методическая работа			
г) заведование кафедрой			
д) другие работы			

## II. Об управлении учебной и научной работой в вузе

1. Каковы, по вашему мнению, механизмы влияния на повышение качества научной работы в вузе?

- Ученый совет
- проректор по научной работе и его служба
- научно-технический совет
- систематическое повышение квалификации преподавателей
- рейтинговая система учета и стимулирования результатов научной деятельности
- диссертационные советы на базе вуза
- другие механизмы \_\_\_\_\_

2. Каковы, по вашему мнению, механизмы влияния на повышение качества учебного процесса в вузе?

- Ученый совет
- проректор по учебной работе и его служба
- научно-методический совет
- деканские совещания
- систематическое повышение квалификации преподавателей

- рейтинговая система учета и стимулирования результатов учебной деятельности преподавателей
- непосредственно через заведующих кафедрами
- другие механизмы \_\_\_\_\_

3. Должна ли в вузе использоваться рейтинговая система учета и стимулирования результатов учебной и научной деятельности преподавателей (кафедр, факультетов)?

- да
- нет

## III. О практике повышения квалификации руководителей вузов (ректоров, деканов, заведующих кафедрами)

1. Каким образом должны повышать свою квалификацию руководители вузов?

ректор декан зав.каф.

- обучение в специальном центре Минобрнауки РФ;
- путем прохождения курсов повышения квалификации (ИПК, ФПК);
- стажировки в других вузах России;
- стажировки в вузах зарубежья;
- другое \_\_\_\_\_

2. Как часто руководители вузов должны повышать свою квалификацию в организованной форме?

- каждые полгода;
- раз в год;
- раз в 2-3 года;
- раз в 4-5 лет;
- реже, чем раз в 5 лет.

3. Целесообразная продолжительность (дней) одного цикла повышения квалификации?

- от 5 до 7 дней;
- от 8 до 10 дней;
- от 11 до 14 дней;
- от 15 до 20 дней;
- от 21 до 30 дней;
- свой вариант \_

## IV. О практике формирования и работы с резервом управленческих кадров

1. Должна ли в вузах функционировать система зачисления сотрудников в резерв на выдвижение на руководящие должности?

- да;
- нет

2. Должны ли имена сотрудников, состоящих в резерве на выдвижение быть известны вузовской общественности?

- а) да; б) нет  
в) не обязательно.

3. Какую должность целесообразно занимать сотруднику, состоящему в резерве на выдвижение на должность ректора?

- а) проректор;  
б) декан;  
в) заведующий кафедрой;  
г) не имеет значения;  
д) другое \_\_\_\_\_

4. Какую должность целесообразно занимать сотруднику, состоящему в резерве на выдвижение на должность проректора?

- а) начальник управления;  
б) декан;  
в) заведующий кафедрой;  
г) не имеет значения;  
д) другое \_\_\_\_\_

5. Какую должность целесообразно занимать сотруднику, состоящему в резерве на выдвижение на должность декана факультета?

- а) заведующий кафедрой;  
б) заместитель декана;  
в) не имеет значения;  
г) другое \_\_\_\_\_

6. Какую должность целесообразно занимать сотруднику, состоящему в резерве на выдвижение на должность заведующего кафедрой?

- а) заместитель заведующего кафедрой;  
б) заместитель декана;  
в) не имеет значения;  
г) другое \_\_\_\_\_

7. Кто должен контролировать систему работы с резервом на руководящие должности?

- а) лично ректор;  
б) проректор;  
в) должна быть специальная должность;  
г) другие варианты \_\_\_\_\_

8. С учетом каких критериев, должен производиться отбор кандидатов в резерв на выдвижение на руководящие должности? (от 5 – обязательно до 1 – не имеет значения)

а) Возраст	1	2	3	4	5
б) Соответствие индивидуальных характеристик кандидата требованиям конкретной должности	1	2	3	4	5

в) Результаты работы в занимаемой на данный момент должности (рейтинговые показатели) и в занимаемых ранее должностях;	1	2	3	4	5
г) Желание кандидата осуществлять работу в новой должности и активно действовать в этом направлении, оказывая максимальную поддержку действующему руководителю	1	2	3	4	5
д) высокий уровень мобильности	1	2	3	4	5
е) физическое и психическое здоровье	1	2	3	4	5
ж) другие варианты					

9. Какие, по Вашему мнению, факторы должны способствовать желанию молодых людей состоять в резерве на выдвижение?

- а) продвижение по карьерной лестнице;  
б) возможность участия в уникальных проектах;  
в) профессиональное обогащение международным опытом;  
г) получение материального вознаграждения;  
д) возможность влиять на жизнь вуза;  
е) построение жизненной стратегии;  
ж) большая самостоятельность в реализации своих профессиональных планов;  
з) другие факторы \_\_\_\_\_.

10. Должна ли в вузе проводиться работа по обучению участников резерва?:

- а) да; б) нет.

11. Если да, то какую форму она могла бы иметь:

- а) исполнение обязанностей руководителя на время его отъезда;  
б) обучение в специальной школе управленческого персонала;  
в) посещение вместе с руководителем совещаний;  
г) периодическое исполнение обязанностей руководителя;  
д) свой вариант \_\_\_\_\_

12. Должна ли осуществляться в вузе ежегодная аттестация сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение:

- а) да; б) нет.

13. Должна ли работа с резервом на выдвижение в вузах быть регламентирована специальными документами?

- а) да; б) нет.

14. Если, да, то какими:

- а) стратегия развития вуза;  
б) положение о работе с кадровым резервом;  
в) программа развития кадрового резерва;  
г) программа удержания профессиональных кадров в вузе;  
д) другие документы \_\_\_\_\_.

15. Целесообразно ли назначать на руководящие должности людей, ранее не работавших в вузе?

- а) да, прилив новых кадров, новых идей и т.д.;  
б) нет;  
в) в отдельных случаях;  
г) свой вариант \_\_\_\_\_.

16. Существует ли в Вашем вузе система формирования и работы с резервом на выдвижение?

- а) да; б) нет.

17. Если да, то кто является куратором этой работы?

- а) ректор;  
б) отдел кадров;  
в) другое \_\_\_\_\_.

18. Всегда ли в Вашем вузе в случае ухода руководителя на его место назначают сотрудника Вашего вуза?

- а) да, это человек из резерва;  
б) да, иногда;  
в) нет, берут новых людей;  
г) свой вариант \_\_\_\_\_.

## Х. Немного о себе

1. Ваш возраст:

- а) до 35 лет; б) 36-40 лет; в) 41-50 лет; г) 51-60 лет;  
д) 61-65; е) 65-70 лет; ж) более 70 лет.

2. Ваш пол:

- а) мужской; б) женский

3. Семейное положение:

- а) женат (замужем) б) холост (не замужем)

4. Ваш научно-педагогический стаж:

- а) до 10 лет; б) 11-15 лет; в) 16-20 лет; г) 21-30 лет;  
д) 31-40 лет; е) 41-50 лет; ж) 51 и более лет.

5. Ваша ученая степень?

- а) Кандидат наук б) Доктор наук  
в) Нет ученой степени

6. Ваше ученое звание?

- а) Доцент б) Профессор  
в) Нет ученого звания

7. Ваша должность:

- а) ректор  
б) первый проректор  
в) проректор по научной работе  
г) проректор по учебной работе  
д) декан факультета  
е) заведующий кафедрой  
ж) профессор кафедры  
з) другое \_\_\_\_\_.

8. Стаж работы в данном вузе:

- а) до 10 лет; б) 11-15 лет; в) 16-20 лет; г) 21-30 лет;  
д) 31-40 лет; е) 41-50 лет; ж) 51 и более лет.

9. Стаж работы в настоящей должности

- а) до 1 года; б) 1-3 года; в) 4-5 лет;  
г) 6-10 лет; д) 11 и более лет.

10. Ваш университет:

- а) федеральный  
б) исследовательский университет  
в) классический  
г) технический  
д) педагогический  
е) экономический  
ж) архитектурно-строительный  
з) гуманитарный  
и) юридический  
к) другое \_\_\_\_\_.

11. Статус Вашего вуза:

- а) университет;  
б) академия;  
в) институт.

12. Сообщите, пожалуйста, свои координаты:  
ФИО \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

тел. \_\_\_\_\_

Приложение 2

**ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОРПУСА ВУЗОВ  
(РЕКТОРОВ, ДЕКАНОВ ФАКУЛЬТЕТОВ И ЗАВЕДУЮЩИХ  
КАФЕДРАМИ) В 2006, 2008 И 2012 ГГ.**

Часть I. Состав ректоров вузов

Т а б л и ц а 1 П 2

Профиль подведомственных вузов

	Всего чел.			Всего, %		
	2006	2008	2012	2006	2008	2012
Федеральные	2	2	8	0,6	0,6	2,4
Технические	117	116	110	34,3	33,6	32,8
Классические университеты	82	93	97	24,0	27,0	29
Педагогические	74	66	58	21,7	19,1	17,3
Экономические	29	28	27	8,5	8,1	8,1
Архитектурно-строительные	22	19	17	6,5	5,5	5,1
Социально-гуманитарные	9	15	12	2,6	4,3	3,6
Художественно-промышленные	3	3	3	0,9	0,9	0,9
Юридические	3	3	3	0,9	0,9	0,9
Итого	341	345	335	100	100	100

Т а б л и ц а 2 П 2

Статус подведомственных вузов

	Всего чел.			Всего, %		
	2006	2008	2012	2006	2008	2012
Университеты	270	268	267	79,2	77,7	79,7
Академии	36	42	38	10,5	12,2	11,3
Институты	35	35	30	10,3	10,1	9
Итого	341	345	335	100	100	100

Т а б л и ц а 3 П 2

Состав ректоров по полу

	Всего чел.			Всего, %		
	2006	2008	2012	2006	2008	2012
мужской	325	322	306	95,3	93,3	91,3
женский	16	23	29	4,7	6,7	8,7
Итого	341	345	335	100	100	100

Т а б л и ц а 4 П 2

## Состав ректоров по возрасту

	Всего чел.			Всего, %		
	2006	2008	2012	2006	2008	2012
до 35 лет	1	3	2	0,3	0,9	0,9
36-40	0	2	6	0	0,6	2,8
41-45	8	19	9	2,3	5,5	4,2
46-50	28	41	19	8,2	11,9	7,9
51-55	58	74	44	17,0	21,4	20,1
56-60	109	126	53	32,0	36,5	25,7
61-65	65	54	74	19,1	15,7	34,6
более 65 лет	72	26	8	21,1	7,5	3,7
Итого	341	345	215	100	100	100
Средний возраст (лет)				59,4	56,1	56,9

Т а б л и ц а 5 П 2

## Возрастной состав вновь избранных ректоров

Возраст	Среди всех ректоров		Вновь избранные ректоры в 2008 году		Вновь избранные ректоры в 2012 году	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 50 лет	65	18,8	47	35,0	34	53,1
51-55 лет	74	21,4	33	24,6	4	6,3
56-60 лет	126	36,5	37	27,6	12	18,8
более 60 лет	80	23,1	17	12,8	14	21,8
Итого	345	100	134	100	64	100
Средний возраст, лет		56,1		53,0		49,7

Т а б л и ц а 6 П 2

## Специальности ректоров по образованию

Специальность по образованию	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
Инженеры	48,1	42,0	39,3
Педагоги	24,6	23,8	13,7
Физики	7,3	6,7	5,9
Экономисты, финансисты, инженеры-экономисты, менеджеры	7,3	9	12,5
Философы, филологи	3,2	3,5	3,2
Историки	2,3	3,5	12,5
Юристы	2,2	2,9	3,7
Математики	1,1	2,3	2,1
Механики	1,1	1,2	1,8
Биологи, химики	0,8	2,0	1,9
Архитекторы, художники	0,6	2	0,9
Географы	0,6	0,9	1,1
Переводчики	0,3	0,6	0,9
Агрономы	0,3	0,9	0,5
Военные специальности	0,2	0,6	0
Итого	100	100	100

Т а б л и ц а 7 П 2

## Стаж работы в должности ректора

Стаж работы в должности ректора, лет	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
до 1 года	6,7	14,5	6,9
1-3 года	13,5	24,3	18,3
4-5 лет	7,6	9,3	20,8
6-10 лет	24,6	24,1	21,3
11-15 лет	17,9	12,5	15,9
16-20 лет	26,1	13,6	8,4
Более 20 лет	3,5	1,7	8,4
Итого	100	100	100,0
Среднее значение, лет	10,4	7,4	8,7

Т а б л и ц а 8 П 2

## Ученая степень ректоров

Ученая степень	Всего, чел.			Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год	2006 год	2008 год	2012 год
доктора наук	233	229	257	68,3	66,4	82,6
кандидаты наук	108	114	54	31,7	33,0	17,4
не имеют ученой степени	0	2	0	0	0,6	0
Итого	341	345	311	100	100	100

Т а б л и ц а 9 П 2

## Ученое звание ректоров

Ученое звание	Всего, чел.			Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год	2006 год	2008 год	2012 год
профессора	262	249	232	76,8	72,2	86,8
доценты	64	78	28	18,8	22,9	9,8
не имеют ученого звания	15	18	11	4,4	4,9	3,4
Итого	341	345	271	100	100	100

Т а б л и ц а 10 П 2

## Ученая степень и ученое звание ректоров

Ученое звание и ученая степень	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
доктор наук, профессор	62,8	60,3	78,4
доктор наук, доцент	3,5	4,3	2,7
доктор наук, без звания	2,1	1,7	2,7
кандидат наук, профессор	14,1	11,6	6,9
кандидат наук, доцент	15,2	18,0	6,6
кандидат наук, без звания	2,3	3,5	2,7
доцент без степени	0	0,3	0
профессор без степени	0	0,3	0
Итого	100	100	100

Т а б л и ц а 1 1 П 2  
Совмещение работы ректоров с заведованием кафедрой

Совмещение работы ректоров с заведованием кафедрой	Всего, %		
	2006 год	2008 год	2012 год
Совмещают	23,2	24,3	37,5
Не совмещают	76,8	75,7	62,5
Итого	100	100	100

Т а б л и ц а 1 2 П 2  
Ключевые этапы профессиональной карьеры ректоров вузов

№ п/п	Ключевые этапные должности ректоров	2006 год		2008 год		2012 год	
		Кол-во, %	Средняя продолжительность пребывания в должности, лет (в пересчете на всех ректоров)	Кол-во, %	Средняя продолжительность пребывания в должности, лет (в пересчете на всех ректоров)	Кол-во, %	Средняя продолжительность пребывания в должности, лет (в пересчете на всех ректоров)
1	Ассистенты, преподаватели	80,6	2,6	76,5 3	2,7	63,4	1,6
2	Аспиранты	90	2,6	75,1	2,1	60,1	2,2
3	Старшие преподаватели	64	1,9	62,3	2,0	54,1	1,0
4	Доценты, старшие научные сотрудники	93,9	4,8	94,5	5,0	68,5	2,1
5	Профессор кафедры	28,4	2,3	33,3	2,5	23,4	1,6
6	Заместители деканов	13,7	0,4	10,1	0,4	3,6	0,2
7	Заведующие кафедрами	52,2	5,3	55,7	4,9	49,5	4,0
8	Деканы	36,4	1,8	36,5	1,9	22,5	1,7
9	Проректоры	61	3,7	63,8	3,8	54,9	3,2
10	Первые проректоры	15,5	0,5	18,6	0,8	19,8	0,8
11	Непрофильные этапные должности	137,8	1,1	48,6 8	1,1	54,9	10,7
	Итого карьерный путь, лет:		27,0		27,2		29,1
	Работа в должности ректора, лет	100	10,4	100	7,4	100	6,1
	Всего продолжительность карьеры, лет		37,4		34,6		35,2
	Возраст, лет		59,4		56,1		56,9

Т а б л и ц а 1 3 П 2

## Предыдущая должность до избрания ректором

№ п/п	Предыдущая должность до избрания на должность ректора	Всего, %		
		2006 год	2008 год	2012 год
1	Проректор	60,1	63,4	56,4
2	Заведующий кафедрой	12,3	11,3	27,5
3	Декан	8,2	8,1	6,0
4	Руководитель в других организациях	6,7	5,2	2,0
5	Руководитель органов государственной власти	3,2	4,1	4,0
6	Руководитель в партийных органах	2,3	1,4	0,7
7	Заместитель руководителя подразделения вуза	1,8	1,2	0,7
8	Ректор другого вуза	0,6	0,6	1,3
9	Доцент кафедры	1,5	1,2	0
10	Профессор кафедры	0,9	1,4	0,7
11	Старший или ведущий научный сотрудник	0,9	1,2	0,7
12	Докторант	0,6	0,3	0
	Итого	100	100	100

Т а б л и ц а 1 4 П 2

## Структура проректоров, избранных на должность ректора

№ п/п	Состав проректоров	Всего, чел.			Всего, %		
		2006 год	2008 год	2012 год	2006 год	2008 год	2012 год
1	Проректор по учебной работе	73	63	25	35,6	28,8	29,8
2	Первый проректор	55	70	16	26,8	31,9	19,0
3	Проректор по научной работе	51	50	34	24,9	22,8	40,5
4	Проректор по экономическим вопросам	8	8	1	3,9	3,7	1,2
5	Проректор без специализации	6	11	0	2,9	5,0	0
6	Проректор по международным связям	4	4	2	2,0	1,8	2,4
7	Проректор по административно-хозяйственной работе	3	3	4	1,5	1,4	4,7
8	Проректор по заочному обучению	2	2	0	1,2	0,9	0
9	Проректор по информатизации	1	2	0	0,4	0,9	0
10	Проректор по инновациям	1	3	0	0,4	1,4	0
11	Проректор по развитию	1	3	2	0,4	1,4	2,4
	Итого	205	219	84	100	100	100

Т а б л и ц а 1 5 П 2

Состав ректоров по полу в зависимости от стажа работы  
в должности ректора

Пол	Всего ректоров		Ректоры, стаж работы в должности которых в 2008 году до 3-х лет		Ректоры, стаж работы в должности которых в 2012 году до 3-х лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
мужской	306	91,3	124	90,5	59	92,2
женский	29	8,7	10	9,5	5	7,8
Итого	335	100	134	100	64	100

Т а б л и ц а 1 6 П 2

Ключевые этапы профессиональной карьеры ректоров вузов со стажем  
работы в должности менее 3-х лет

№ п/п	Этапные должности	Кол-во		Средняя продолжи- тельность пребывания в должности (кол-во респондентов – 64), лет
		чел.	%	
1.	Ассистенты, преподаватели	9	14	1,2
2.	Аспиранты	11	17,1	1,0
3.	Старшие преподаватели	6	9,4	0,8
4.	Доценты, старшие научные сотрудники	14	21,8	3,0
5.	Заместители деканов	2	3,1	0,4
6.	Профессор кафедры	8	12,5	1,2
7.	Заведующие кафедрами	11	17,1	2,5
8.	Деканы	6	9,4	1,4
9.	Проректоры	16	25	2,8
10.	Первые проректоры	4	6,25	0,3
11.	Непрофильные этапные должности	16	25	9,6
	Итого:			24,2
12.	Работа в должности ректора	64	100	2,5
	Всего продолжительность карьеры, лет			26,7

## Часть II. Сводные результаты мониторинга деканов факультетов вузов России

Т а б л и ц а 1 7 П 2

Возраст деканов

Возраст деканов	Количество опрошенных, %	
	2005 г.	2008 г.
до 30 лет	1,0	1,5
31-35	2,0	5,1
36-40	4,9	6,4
41-50	22,5	17,4
51-60	54,9	45,8
61-65	10,8	14,7
более 65 лет	3,9	9,1
Всего:	100,0	100,0
Среднее значение, лет	52,18	52,79

Т а б л и ц а 1 8 П 2

## Пол декана

Пол декана	Количество опрошенных, %	
	2005г.	2008г.
мужской	78,2	66,3
женский	21,8	33,7
Всего:	100,0	100,0

Т а б л и ц а 1 9 П 2

## Семейное положение

Семейное положение	Количество опрошенных, %	
	2005г.	2008г.
женат (замужем)	83,2	86,4
холост (не замужем)	14,9	13,6
Всего:	100,0	100,0

Т а б л и ц а 2 0 П 2

## Общий научно-педагогический стаж работы

Общий научно-педагогический стаж работы	Количество опрошенных, %	
	2005г.	2008г.
до 3 лет	1,4	0,2
3-5	1,4	0,7
6-10	2,8	5,2
11-15	4,2	6,0
16-20	11,3	10,4
21-25	21,1	12,2
более 25 лет	57,7	65,3
Всего:	100,0	100,0
Среднее значение, лет	25,05	25,49

Т а б л и ц а 2 1 П 2

## Стаж работы в вузе

Стаж работы в вузе	Количество опрошенных, %	
	2005г.	2008г.
до 3 лет	5,9	2,7
3-5	10,9	2,0
6-10	15,8	9,6
11-15	4,0	11,1
16-20	11,9	11,6
21-25	16,8	11,6
более 25 лет	34,7	51,4
Всего:	100,0	100,0
Среднее значение, лет	18,75	22,52

Т а б л и ц а 2 2 П 2

## Стаж работы в деканате

Стаж работы в деканате	Количество опрошенных, %	
	2005г.	2008г.
до 1 года	1,4	3,2
1-3 года	18,3	12,8
4-5 лет	14,1	14,6
6-10 лет	19,7	30,6
11-15	23,9	18,8
16-20 лет	14,1	8,6
более 20 лет	8,5	11,4
Всего:	100,0	100,0
Среднее значение, лет	10,29	10,16

Т а б л и ц а 2 3 П 2

## Стаж работы в должности декана

Стаж работы в должности декана	Количество опрошенных, %	
	2005г.	2008г.
до 1 года	1,4	6,6
1-3 года	18,3	15,9
4-5 лет	14,1	16,9
6-10 лет	19,7	30,4
11-15	23,9	14,7
16-20 лет	14,1	9,1
более 20 лет	8,5	6,4
Всего:	100,0	100,0
Среднее значение, лет	10,29	8,64

Т а б л и ц а 2 4 П 2

## Ученая степень и звание

Ученая степень и звание	Количество опрошенных, %	
	2005г.	2008г.
ученой степени нет	3,0	1,5
кандидат наук, доцент	44,4	48,5
кандидат наук, профессор	12,1	11,6
доктор наук, доцент	2,0	4,7
доктор наук, профессор	38,4	33,7
Всего:	100,0	100,0

**Часть III. Сводные таблицы с результатами опроса  
заведующих кафедрами**

Т а б л и ц а 25 П 2

Состав заведующих кафедрами по полу

Пол	Всего	Характер, %	
		Вып.	Н/вып.
Мужчины	82,6	77,3	89,3
Женщины	17,4	22,7	10,7
Итого	100,0	100,0	100,0

Т а б л и ц а 26 П 2

Состав заведующих кафедрами по возрасту

Возраст	Всего	Характер, %	
		Вып.	Н/вып.
а) до 40 лет	10,8	11,3	4,1
б) 41-50	26,4	28,3	18,1
в) 51-60	36,8	35,6	37,6
г) 61-65	19,5	13,6	24,8
е) более 65	6,5	11,2	5,4
ИТОГО	100,0	100,0	100,0
Средний возраст, лет	51,6	51,3	52,2

Т а б л и ц а 27 П 2

Состав заведующих кафедрами по образованию

Специальность по образованию	Всего	Характер, %	
		Вып.	Н/вып.
а) экономист	21,6	23,8	6,1
б) инженер	35,9	41,9	18,2
в) другое	42,5	34,3	75,7
Итого	100,0	100,0	100,0

Т а б л и ц а 28 П 2

Состав заведующих кафедрами по основной должности

Основная должность	Всего	Характер, %	
		вып.	н/вып.
а) профессор	64,8	71,3	49,3
б) доцент	34,1	28,1	49,2
в) ст. преподаватель	1,1	0,6	1,5
Итого	100,0	100,0	100,0

Т а б л и ц а 29 П 2

Состав заведующих кафедрами по характеру руководства кафедрой

Руководство кафедрой	Всего	Профиль, %		
		экон.	гум.	техн.
а) заведующий выпускающей кафедрой	79,2	94,6	51,1	94,3
б) заведующий не выпускающей кафедрой	20,8	5,4	48,9	5,7
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0

Т а б л и ц а 30 П 2

Состав заведующих кафедрами по стажу работы на основной должности

Стаж работы на основной должности	Всего	Характер, %	
		Вып.	Н/вып.
До 1 года	1,8	1,6	4,7
1-3	8,9	9,6	7,2
4-5	8,7	10,5	6,5
6-10	20,6	15,8	25,3
11-15	14,5	15,8	13,7
16-20	9,3	9,6	7,2
Более 20	36,2	37,1	35,4
ИТОГО	100,0	100,0	100,0
Средний стаж, лет	9,36	11,28	13,38

Т а б л и ц а 31 П 2

Состав заведующих кафедрами по стажу работы  
на выборной должности заведующего кафедрой

Стаж руководства кафедрой	Всего	Характер, %	
		Вып.	Н/вып.
а) до 1 года	3,8	2,5	4,2
б) 1-3	19,3	17,3	28,3
в) 4-5	11,7	11,8	11,6
г) 6-10	26	27,1	22,5
д) 11-15	13,6	15,9	9,2
е) 16-20	8,6	14,6	6,3
ж) более 20 лет	17	10,8	17,9
ИТОГО	100	100	100
Средний стаж, лет	10,07	10,13	9,18

Т а б л и ц а 3 2 П 2

## Состав заведующих кафедрами по стажу работы в своем вузе

СТАЖ РАБОТЫ в своем вузе	Всего	Характер, %	
		Вып.	Н/вып.
а) до 3 лет	2,3	0,6	6,2
б) 3-5	6,4	5,8	6,8
в) 6-10	16,5	12,8	17,6
г) 11-15	12,6	8,7	14,3
д) 16-20	11,3	14,5	8,9
е) 21-25	17,6	26,6	22,6
ж) более 25 лет	33,3	41,0	23,6
ИТОГО	100,0	100,0	100,0
Средний стаж, лет	19,44	19,69	15,78

Т а б л и ц а 3 3 П 2

## Состав заведующих кафедрами по месту работы до поступления в вуз

Место работы до поступления в вуз	Всего	Характер, %	
		Вып.	Н/вып.
а) это первое место работы	21,6	23,8	10,8
б) другой вуз	28,1	23,9	40,3
в) промышленное предприятие	28,3	27,1	15,9
г) свой вариант	22,0	25,2	33,0
ИТОГО	100,0	100,0	100,0

Т а б л и ц а 3 4 П 2

## Состав заведующих кафедрами по научно-педагогическому стажу

Научно-педагогический стаж работы в вузах	Всего	Характер, %	
		Вып.	Н/вып.
а) до 3 лет	0,0	0,0	0,0
б) 3-5	1,8	2,7	0,0
в) 6-10	4,7	3,9	7,9
г) 11-15	8,6	4,7	12,8
д) 16-20	7,5	10,5	6,7
е) 21-25	26,4	21,5	29,1
ж) более 25 лет	51,0	56,7	43,5
ИТОГО	100,0	100,0	100,0
Средний стаж, лет	21,9	23,45	22,86

## О Г Л А В Л Е Н И Е

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	5
<b>I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ.....</b>	<b>10</b>
1. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ .....	10
1.1. История развития высшего образования в России .....	10
1.2. Современные тенденции развития высшего образования в Российской Федерации.....	24
1.3. Система управления высшим образованием в зарубежных странах.....	31
2. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	52
2.1. Виды, цели и задачи деятельности высших учебных заведений ...	52
2.2. Моделирование системы управления высшим учебным заведением.....	56
2.3. Функционально-целевая модель системы управления высшим учебным заведением.....	62
3. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВУЗЕ.....	68
3.1. Классификация управленческого персонала вуза.....	68
3.2. Линейные руководители вуза .....	73
3.3. Функциональные руководители вуза .....	76
3.4. Управленческий потенциал высшего учебного заведения как экономическая категория .....	78
3.5. Концепция формирования и развития управленческого потенциала высших учебных заведений .....	83
<b>II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ РЕЗЕРВА, УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ .....</b>	<b>95</b>
4. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОДЕЛИРОВАНИЕ КАЧЕСТВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА.....	95
4.1. Содержание деятельности руководящих кадров вуза.....	95
4.2. Моделирование организационно-управленческих качеств руководителей вуза.....	99

4.3. Моделирование профессиональной компетентности руководителей вуза.....	101
4.4. Моделирование компетенций преподавателя вуза, состоящего в резерве на выдвижение на руководящую должность .....	105
<b>5. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КАРЬЕРЫ В ВУЗЕ.....</b>	<b>114</b>
5.1. Содержание карьеры преподавателей вузов .....	114
5.2. Этапы карьеры преподавателя в вузе .....	119
5.3. Подходы к формированию карьеры преподавателей .....	124
5.4. Роль системы повышения квалификации в развитии карьеры преподавателей вузов .....	127
<b>6. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СОСТАВА, СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КАРЬЕРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ВУЗОВ .....</b>	<b>133</b>
6.1. Методические подходы к исследованию состава и содержания деятельности управленческих кадров вузов .....	133
6.2. Методические подходы к исследованию организационно-управленческих качеств и профессиональных компетенций управленческих кадров .....	137
Наименование групп качеств .....	138
Наименование групп качеств .....	138
(качества второго уровня) .....	138
Ранги качеств .....	138
Удельный вес, в % .....	138
Управленческая компетентность .....	138
Педагогическая компетентность.....	138
Научная компетентность .....	138
Экономическая компетентность .....	138
Правовая компетентность.....	138
Итого: 100 % .....	138
6.3. Методические подходы к исследованию управленческой и научно-педагогической карьеры преподавателей вузов.....	138
<b>III. РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА, УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ РОССИИ .....</b>	<b>140</b>
<b>7. СОСТАВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ.....</b>	<b>140</b>
7.1. Ректорский корпус высших учебных заведений.....	140

7.2. Команда ректора – проректоры высших учебных заведений.....	144
7.3. Деканский корпус высших учебных заведений .....	154
7.4. Заведующие кафедрами высших учебных заведений .....	156
<b>8. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ.....</b>	<b>159</b>
8.1. Анализ становления и развития ректорского корпуса .....	159
8.2. Мониторинг практики формирования резерва управленческих кадров.....	167
8.3. Организация личной деятельности руководящих кадров вузов ..	172
<b>9. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ.....</b>	<b>177</b>
9.1. Анализ этапов развития карьеры преподавателей вузов .....	177
9.2. Исследование системы повышения квалификации преподавателей вузов .....	180
9.3. Анализ личной деятельности преподавателей вузов по управлению научно-педагогической карьерой.....	184
<b>IV. СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ.....</b>	<b>189</b>
<b>10. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ РОССИИ.....</b>	<b>189</b>
10.1. Модель системы работы с преподавателями с целью оптимизации их карьеры .....	189
10.2. Работа с резервом на выдвижение как основной механизм развития карьеры управленческих кадров в вузе .....	193
10.3. Подсистема работы с преподавателями с целью развития научно-педагогической карьеры .....	204
10.4. Рекомендации преподавателям по эффективному управлению их научно-педагогической карьерой .....	209
<b>11. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОРПУСА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ.....</b>	<b>214</b>
11.1. Укрепление управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работа с резервом на выдвижение .....	214
11.2. Система подготовки и повышения квалификации руководящих кадров.....	221
11.3. Аттестация руководящих работников высших учебных заведений.....	229

11.4. Организация и планирование личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений .....	235
12. ПРАВОВОЕ И АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОРПУСА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ.....	253
12.1. Правовое обеспечение управленческой деятельности в вузе.....	253
12.2. Правовое обеспечение деятельности преподавателей в вузе .....	263
12.3. Аналитическое обеспечение системы формирования и развития управленческих кадров вуза .....	269
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	273
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	281
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	293
Приложение 1 .....	293
Приложение 2 .....	297

Научное издание

Резник Семен Давыдович  
Сазыкина Ольга Анатольевна  
Фомин Григорий Борисович

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ  
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ РОССИИ:  
ОЦЕНКА, ОПЫТ, ПЕРСПЕКТИВЫ  
Монография

В авторской редакции  
Верстка Н.А. Сазонова

---

Подписано в печать 22.05.13. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл. печ.л.18,135. Уч.-изд.л.19,5. Тираж 500 экз. 1-й завод 100 экз.  
Заказ № 110.

---

Издательство ПГУАС.  
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28