

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕКТОРА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

С. Д. Резник, Г. В. Фомин

## ORGANISATION OF THE UNIVERSITY RECTOR'S ACTIVITY

S. D. Reznik, G. V. Fomin

В статье приведены результаты мониторинга состава и содержания деятельности ректоров высших учебных заведений. Сформирован портрет действующего в настоящее время среднестатистического ректора высшего учебного заведения по таким факторам как возраст, пол, образование, ученая степень и ученое звание, стаж работы в вузах и в должности ректора и др.

Деятельность ректоров вузов проанализирована по таким факторам как повышение квалификации, работа с резервом на выдвижение, управление научной и учебной работой, организации личной деятельности.

The article presents the results of the structure and content monitoring of the university rector's activity. The portrait of the average present-day university rector has been drawn taking into account such factors as their age, sex, education, academic degree and title, duration of work at the universities and in the rector's position, etc.

The university rector's activity has been analyzed according to such factors as the professional development, work with promotion reserve, scientific and education work management, personal activity organization.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, ректор, управление, повышение квалификации, работа с резервом.

**Keywords:** university, rector, management, professional development, working with reserve.

Новые социально-экономические условия требуют профессионального подхода к управлению высшими учебными заведениями. В свою очередь, это предполагает необходимость соответствия руководителей вузов, особенно вновь избранных, имеющих небольшой опыт управления, профессиональным требованиям управленческой науки, соответствующим новым жизненным реалиям.

Исходя из этого, усиление деятельности ректорского (проректорского) корпуса подведомственных вузов должно опираться на ряд важных составляющих:

- создание эффективной системы управления в высших учебных заведениях и непрерывное ее совершенствование;

- повышение требований к личностным и профессиональным качествам ректоров (ректоратов), деканов и заведующих кафедрами и на этой основе – усиление вневузовской и внутривузовской систем непрерывного повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений;

- повышение роли и ответственности ректоров (ректоратов), деканов и заведующих кафедрами за формирование и осуществление кадровой политики вуза, усиление на этой основе их влияния на результативность научной и учебной деятельности подведомственных вузов;

- эффективная организация личного труда и рабочего времени руководителей вузовской сферы, их способность обеспечивать и поддерживать высокую личную работоспособность.

Результаты мониторинга состава, содержания и организации личной деятельности ректорского корпуса высших учебных заведений позволили получить портрет действующего в настоящее время среднестатистического ректора высшего учебного заведения, подведомственного Рособразованию [6]:

1. Средний возраст ректора современного вуза приблизился к пенсионному – 59,4 года. При этом возраст до 40 лет имеют 0,3 % ректоров, возраст до 50 лет имеют 10,8 % ректоров, старше 50 лет – 89,2 %, в том числе старше 60 лет – 40,2 %, или более трети ректорского корпуса вузов.

2. Среди ректоров вузов докторов наук, профессоров только 62,8 %, а 37,2 % – не имеют степени доктора наук или звания профессора, что сказывается на их должностном авторитете и затрудняет деятельность.

3. Среди ректоров высших учебных заведений 95,3 % мужчин и только 4,7 % женщин.

4. Средний стаж работы в должности ректора составил 10,4 года. Более 15 лет в должности ректора работают 29,6 % ректоров, в том числе 3,5 % ректоров возглавляют вузы более 20 лет.

5. 96,1 % ректоров на предыдущей должности выполняли управленческие функции (60,1 % – занимали должность проректора, 12,3 % – заведующего кафедрой, 8,2 % – декана, 6,7 % – руководителя других организаций, 3,2 % – руководителя органов власти), и только 3,9 % 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 значительный опыт руководства людьми.

6. В основном ректоры руководят вузами, профиль которых совпадает с их специальностями по образованию. Рыночные условия настоятельно требуют от руководителей вузов получения управленческого, экономического или юридического образования.

В ходе реализации проекта (проект «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), руководитель С. Д. Резник проведен специальный анкетный опрос 140 ректоров высших учебных заведений, подведомственных Рособразованию, выступивших в качестве экспертов.

В 89,2 % вузов нет должности президента вуза. 51,5 % опрошенных ректоров считают, что должность президента вуза необходима, около половины ректоров пока не видят необходимости в этом институте.

Помимо выполнения основных должностных обязанностей ректора, 90,7 % ректоров занимаются преподавательской деятельностью, 93,6 % – научной деятельностью, 65,0 % – методической работой.

57,2 % опрошенных ректоров уверены, что должность деканов должна быть освобожденной. И при этом только 13,7 % опрошенных ректоров считают, что должна быть освобожденной должность заведующего кафедрой.

21,4 % ректоров считают, что преподавательская деятельность мешает качеству работы в роли ректора, но большинство (78,6 %) опрошенных ректоров отметили, что их преподавательская деятельность оказывает положительное воздействие на качество работы в должности ректора.

Большинство опрошенных ректоров (88,8 %) охарактеризовали свой стиль руководства коллективом как демократический. Относят свой стиль руководства больше к авторитарному 7,9 % опрошенных и назвали либеральным стиль руководства только 2,2 % респондентов.

66,7 % опрошенных ректоров, считают необходимым наличие в вузе рейтинговой системы учета и стимулирования результатов деятельности преподавателей (кафедр, факультетов), 33,3 % не видят в данной системе необходимости.

*Повышение квалификации ректорского корпуса.* Анкетный опрос ректоров показал, что 29,0 % опрошенных ректоров прошли стажировки в вузах зарубежья, 22,5 % – в других вузах России. При этом четверть опрошенных ректоров 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 % ректоров (табл. 1).

Таблица 1

**Способы повышения квалификации ректоров за последние 5 лет**

<i>Способы повышения квалификации ректоров за последние 5 лет</i>	<i>Всего, %</i>
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

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 только 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 %.

*Работа с резервом на руководящие должности.* Работа с резервом руководящих кадров призвана обеспечить совершенствование и развитие управленческого потенциала, становление руководителей современного типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях.

Однако, только 40,9 % опрошенных ректоров отметили, что в их вузах ведется работа по формированию резерва, при том, что только в 43,9 % вузов есть конкретные люди, зачисленные в список резерв на выдвижение на должности проректоров и деканов. К сожалению, в почти 40 % обследованных вузов вообще нет конкретных работников, отобранных в резерв на выдвижение на должности проректоров и тем более – ректоров, не уделяется достаточного внимания управленческому резерву, часто он вообще не создается или не используется, а если и привлекается к реальному управлению, то лишь формально.

В 42,6 % вузов имена людей, зачисленных в резерв на выдвижение, не известны общественности. Выявленная тенденция оказывает негативное влияние на создание и развитие управленческого потенциала высшего учебного заведения. К сожалению и в вузах, где резерв на выдвижение создан, работа с людьми, зачисленными в резерв, не всегда ведется системно, а порой вообще не ведется.

В тех высших учебных заведениях, где сформирован 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. 2).

Таблица 2

**Ответственное лицо за работу с резервом на руководящие должности**

<i>Ответственное лицо за работу с резервом на руководящие должности</i>	<i>Всего, %</i>
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

Работа с резервом на выдвижение в вузах заключается в следующем:

- выполнение поручений, выходящих за рамки должностных обязанностей;
- личные встречи, беседы с руководителями;
- сотрудники, зачисленные в резерв на выдвижение, заменяют руководителей при отъездах в командировку;

Таблица 3

**Способы влияния ректоров на качество учебного процесса в вузах**

<i>Каким образом вы пытаетесь оказывать влияние на качество учебного процесса в вузе</i>	<i>Ранг (среднее значение)</i>	<i>Удельный вес (%)</i>
Через проректора по учебной работе	1	21,8
Через Ученый совет вуза	2	21,5
Через деканские совещания	3	12,0
Через научно-методический совет вуза	4	10,3
Через учебное управление	5	8,9
Непосредственно через заведующих кафедрами	6	8,6
Путем работы и организации систематического повышения квалификации преподавателей	7	8,5
Посредством рейтинговой системы учета и стимулирования результатов учебной деятельности	8	8,4

– сотрудники, зачисленные в резерв на выдвижение, привлекаются к непосредственному выполнению совместных проектов.

Частота проведения аттестаций проректорского корпуса составляет у 61,8 % опрошенных ректоров один раз в год, у 25,5 % аттестация проводится раз в пять лет перед выборами ректора.

Основная форма аттестации проректорского корпуса – доклад о результатах работы на должности проректора, так ответили 80,6 % ректоров. 87,3 % ректоров считает, что результаты аттестации должны влиять на состав проректорского корпуса.

15,9 % опрошенных ректоров отметили, что они проходили аттестацию по инициативе Минобрнауки России.

В целом анализ показывает, что работа ректоров с резервом на выдвижение высших руководящих кадров нуждается в значительном совершенствовании.

*Организация личной деятельности ректоров.* Средняя продолжительность рабочего дня составила у ректоров около 10 часов.

Большинство ректоров и проректоров отметили, что в их вузах разработан типовой распорядок рабочей недели. Тем не менее отрицательно ответили на данный вопрос 19,3 % ректоров.

Среднее количество служебных командировок за год составило у ректоров – 10 поездок, то есть реже, чем один раз в месяц. Эти показатели достаточно низки для руководящих кадров высших учебных заведений. Командировки подразумевают осуществление внешних связей, изучение передового опыта. Без них сложно говорить о достаточном развитии самих руководителей и усилении их влияния на качество научной и учебной работы.

При этом среднее количество командировок в Министерство образования и науки и их федеральные агентства у ректоров составило 7 поездок. Таким образом, из среднего количества командировок ректоров (10 раз в год) поездки в Минобрнауки России составили 70 %, в другие организации и вузы – 30 %.

В итоге видно, что подавляющее число служебных поездок руководящих кадров осуществляются в службы Минобрнауки России и его агентства, а в другие вузы для обмена опытом, на семинары и конференции, заседания УМО ректоры ездят пока редко.

Все вышеотмеченное свидетельствует о наличии серьезных резервов для улучшения организации личной деятельности ректорского корпуса.

*Влияние ректорского корпуса на результативность учебной деятельности вузов.* Анализ приоритетов в содержании управленческой деятельности ректоров вузов показал, что первый ранг, по мнению ректоров, занимает управление учебной работой вуза.

При ранжировании способов влияния ректора на качество учебного процесса в вузах опрошенные ректоры присвоили первый ранг проректору по учебной работе, на втором месте оказалось влияние Ученого совет, на третьем – деканские совещания, на четвертом – научно-методический совет вуза (табл. 3).

Определив влияние деятельности научно-методического совета вуза на качество учебного процесса как несомненно важное и положительное, 66,7 % опрошенных ректоров отмечают, что заседания этого совета проводятся ежемесячно, 18,1 % ректоров ответили, что проводят заседания научно-методического совета по мере возникновения проблем и вопросов, входящих в его компетентность.

*Влияние ректорского корпуса на результативность научной деятельности вузов.* Ректорами были названы механизмы, благодаря которым они оказывают влияние на повышение эффективности научной работы в вузе. Наиболее эффективный механизм, по их мнению, – это служба проректора по научной работе (табл. 4).

Таблица 4

**Способы влияния ректоров на качество научной работы в вузах**

<i>Способ влияния на качество научной работы в вузах</i>	<i>Ранг (среднее значение)</i>	<i>Удельный вес (%)</i>
Через проректора по научной работе	1	29,7
Через Ученый совет	2	27,0
Через научно-технический совет вуза	3	15,9
Посредством рейтинговой системы учета и стимулирования результатов учебной деятельности	4	14,2
Путем работы и организации систематического повышения квалификации преподавателей	5	13,1

Следует отметить, что система управления научной деятельностью преподавателей, докторантов, аспирантов и студентов в региональных вузах отработана значительно слабее, чем управление учебной деятельностью, и нуждается в дальнейшем совершенствовании.

В целом анализ состава и деятельности ректорского корпуса подведомственных государственных вузов свидетельствует о наличии существенных резервов для дальнейшего улучшения деятельности руководящих кадров высших учебных заведений.

В ходе реализации проекта «Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений» в 2006 – 2007 гг. разработаны следующие методические документы.

1. Аналитический доклад «Результаты мониторинга состава, профессиональной карьеры и деятельности ректорского корпуса вузов, подведомственных Рособразованию». Мониторинг кадрового состава и содержания деятельности руководящих работников вузов Минобрнауки России.

2. Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение.

3. Методические рекомендации по государственной аттестации руководящих работников высших учебных заведений.

4. Методические рекомендации по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации ректорского корпуса и других руководящих работников высших учебных заведений.

5. Методические рекомендации по организации и планированию личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений.

Результаты опроса ректоров, выступивших в качестве экспертов, позволили систематизировать и обобщить предлагаемые ими мероприятия.

Среди этих рекомендаций следует выделить необходимость:

– в концепциях развития вузов отдельным разделом выделить политику в сфере совершенствования управления вузом;

– разработать и постоянно совершенствовать организационно-функциональную структуру управления вузом, в том числе – структуру управления научной и учебной работой, на основе чего внести уточнения в должностные инструкции проректоров, деканов факультетов, заведующих кафедрами, начальников отделов и служб вуза;

– усилить подбор ректорской «команды», обратить особое внимание на перспективные направления в работе ректората (экономическая работа, международная и инновационная деятельность, информатизация);

– повысить роль Управления кадров в системе управления вузом, четко определять и разграничивать должностные обязанности руководителей вузовских подразделений;

– активнее вовлекать персонал вуза в управление жизнедеятельностью высшего учебного заведения;

– улучшить планирование и контроль деятельности подразделений вуза и их руководителей;

– стимулировать деятельность управленческих кадров вузов за реальные успехи руководимых подразделений.

В целях повышения профессионализма в управлении вузами целесообразно:

– разработать эффективные модели развития карьерного пути ректоров;

– разработать специальные требования к занятию ректорской должности;

– вести ежегодную аттестацию стратегического резерва ректорского корпуса и разработать требования по его развитию;

– продумать пути получения профессионального управленческого (экономического) образованию действующим ректорским корпусом;

– разработать специальные программы по обучению резерва и вновь избираемых ректоров вузов;

– создать экспериментальный учебный и методический центр Рособразованию по переподготовке высшего звена подведомственных вузов, имея в виду подготовку преподавателей для этой системы и нормативно-методического обеспечение их работы.

## Литература

1. Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности / С. Д. Резник [и др.] / под. общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2008. – 252 с.
2. Ключев, А. К. Ученый совет в системе управления вузом / А. К. Ключев // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 5 – 6(28).
3. Подготовка и переподготовка управленческих кадров высших учебных заведений: монография / С. Д. Резник [и др.] / под. общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 152 с.
4. Резник, С. Д. Управление кафедрой: учебник / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М. – 2010. – 635 с.
5. Резник, С. Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений / С. Д. Резник, О. А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 6.
6. Ректоры вузов России: система и механизмы управления профессиональной карьерой / Н. И. Аристер [и др.] / под. общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2009. – 252 с.
7. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / Руководитель авторского коллектива В. М. Филиппов. – М.: Логос, 2005. – 540 с.

8. Управление высшим учебным заведением: учебник / под общ. ред. С. Д. Резника, В. М. Филиппова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
9. Управление современным университетом: кол. монография / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. – Владивосток: ВГУЭС, 2005. – 324 с.
10. Управление факультетом: учебник / под общ. ред. С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2009.

#### **Информация об авторах:**

**Резник Семен Давыдович** – Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, 8-927-645-54-25, [disser@bk.ru](mailto:disser@bk.ru).

**Semyon D. Reznik** – Honoured Worker of Science of the Russian Federation, Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Economics and Management, Pensa State University of Architecture and Construction.

**Фомин Григорий Борисович** – кандидат физико-математических наук, доцент, начальник отдела Минобрнауки России, 8-926-712-38-42, [gb\\_fomin@mail.ru](mailto:gb_fomin@mail.ru).

**Grigoriy B. Fomin** – Candidate of Physics and Mathematics, Associate Professor, Head of the Department, Ministry of Education and Science of Russia