



С. Д. Резник

## ДЕКАНЫ РОССИИ: КТО ОНИ? ПЕДАГОГИ? УЧЕНЫЕ? МЕНЕДЖЕРЫ?

S. D. Reznik

### Deans of Russia: what are they? Teachers? Scientists? Managers?

Dean! — is a magic word, that is used too often in the university. Someone is afraid of him, the others treats him as a defender. Everybody needs the dean — students and their parents, teachers and chairmen, pro — rectors and rectors, employers and journalists. What is he? A teacher or a scientist? Perhaps he is a manager, economist or legal expert? Professor S.D. Reznik, a famous teacher and scientist, the author of number of works about Management in the University, about the Dean's job.

Декан! Магическое слово, которое чаще всего употребляют в вузе. Человек, которого одни боятся как огня, а другие боготворят как защитника.

Декана и его заместителей всем и всегда хочется видеть на своих рабочих местах. Их ждут студенты, родители, преподаватели, заведующие кафедрами, работодатели, их ежедневно и многократно приглашают на совещания или вызывают на ковер проректоры и лично ректор, одолевают телефонными звонками, просьбами, распоряжениями и приказами. Декан действительно нужен всем и всегда — и это объективно свидетельствует о его важности и значительности. Но вместе с тем декан беззащитен, у него почти нет ни человеческих, ни материальных, а зачастую и финансовых ресурсов. Ведь лично декану подчиняется значительно меньше людей, чем большинству заведующих подчиненных ему кафедр.

По нашим подсчетам, численность факультетов в вузах России, а следовательно, и деканов составляет около 10 тыс. человек. В негосударственных вузах их ориентировочная численность 4400 человек, а в государственных — 5600. С учетом более 2 тыс. филиалов государственных и негосударственных вузов общая численность деканов в России составляет 14 тыс. человек. И за каждым из них — факультет: студенты, кафедры, преподаватели, учебно-вспомогательный персонал.

В условиях рыночной экономики деятельность факультетов претерпевает постоянные изменения, а значит, видоизменяется и содержание деятельности их деканов. Они руководят кафедрами и их персоналом, учебным процессом, воспитательной работой, а зачастую — и наукой;

имеют дело не только со студентами, но и с их родителями, работодателями, преподавателями и т. д.

Кем же они ощущают себя в новых условиях: педагогами, учеными, менеджерами? На какие качества опирается их авторитет? Расставить приоритеты в данном случае чрезвычайно сложно, поэтому одним из направлений нашего исследования и стало определение приоритетов в работе деканов вузов России.

Исследование явилось составной частью реализации проекта «Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений» (№ ГР 01200603693), выполненного по заказу Министерства образования и науки РФ кафедрой менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

Исследование территориально охватило вузы 29 городов России (Балаково, Белгород, Брянск, Екатеринбург, Иваново, Иркутск, Йошкар-Ола, Кемерово, Кострома, Ковров, Красноярск, Москва, Невинномысск, Нижний Новгород, Новокузнецк, Пенза, Ростов-на-Дону, Саранск, Самара, Саратов, Санкт-Петербург, Ставрополь, Тамбов, Тверь, Томск, Тольятти, Тюмень, Челябинск, Ярославль). Всего в выборочную совокупность вошли 102 декана из 43 вузов нашей страны.

Основой работы декана является прежде всего организационно-управленческая сфера деятельности. Она и определяет, на наш взгляд, общие управленческие требования к личности руководителя факультета. Классификация и моделирование организационно-управленческих качеств руководителя факультета высшего учеб-

ного заведения осуществлялись на основе модели менеджера организации.

Для определения базовых качеств (первого уровня) в организационно-управленческой деятельности деканов и оценки степени их значимости были привлечены 20 высококвалифицированных руководящих работников высшего образования из 18 вузов 15 городов России. Среди них 2 ректора, 2 проректора, 12 деканов, 4 заведующих кафедрами. Мужчины составили 65 % опрошенных, а женщины — 35 %. 60 % экспертов имели докторскую ученую степень и 40 % — кандидатскую.

По мнению экспертов, *профессиональная компетентность* для современных деканов факультетов является наиболее важным блоком качеств, он имеет первый ранг и наибольший вес в общей модели качеств (22 %) (табл. 1). На втором по важности месте — *организаторские качества* (20 % от общего веса всех качеств). Третий ранг занимают *нравственные качества* (17 %), четвертый — *деловые* (16 %), пятый и шестой ранги — *политическая культура* и *работоспособность* с удельным весов 15 % и 10 % соответственно (табл. 1).

Выявленная с помощью экспертов структура профессиональных качеств деканов (табл. 2) позволяет ответить на вопросы: «Кем же прежде всего должен чувствовать себя декан факультета?», «Что он прежде всего должен знать и уметь?».

Из модели видно, что 70 % компетентностных качеств приходится на знания и опыт управленческой и экономической деятельности, компетентность в области права. Это означает, что декан должен быть прежде всего менеджером (табл. 2), а умения быть хорошим педагогом и хорошим ученым при всей их важности для авторитета декана все же вторичны.

За период работы в должности у декана накапливаются опыт, знания, и это положительно влияет на эффективность деятельности факультета и его конкурентоспособность. Но в то же время излишне большой стаж работы затрудняет реализацию новых идей в управлении факультетом, тормозит продвижение управленческого резерва.

Практически все деканы имеют ученую степень. Большая часть из них (44,9 %) имеют степень кандидата наук и звание доцента, 12,2 %

Таблица 1

**Организационно-управленческая классификация качеств декана факультета**

Группа качеств (1-й уровень)	Ранг	Удельный вес, %	Содержание группы качеств (2-й уровень классификации)
Профессиональная компетентность	1	22	Управленческая компетентность Экономическая компетентность Правовая компетентность Педагогическая компетентность Научная компетентность
Организаторские качества	2	20	Тяга к лидерству Умение контактировать (коммуникабельность) Умение организовывать совместную деятельность (с преподавателями, сотрудниками, аспирантами и студентами) Личная привлекательность (репутация, авторитет)
Нравственные качества	3	17	Духовные качества Культура поведения в обществе
Деловые качества	4	16	Умение стратегически мыслить Предприимчивость (тактика деятельности) Личная организованность
Политическая культура	5	15	Умение понимать и учитывать общественные интересы (государства, вуза, факультета) Умение понимать и учитывать интересы личности (преподавателя, сотрудника, аспиранта, студента)
Работоспособность	6	10	Эмоционально-волевой потенциал Физиологический потенциал

Модель профессиональной компетентности декана факультета вуза

Группа качеств	Ранг	Значимость, %
Управленческая компетентность	1	27,6
Экономическая компетентность	2	23,7
Правовая компетентность	3	19,9
Педагогическая компетентность	4	17,6
Научная компетентность	5	11,2

респондентов — степень кандидата наук и звание профессора и 37,8 % осуществляют руководство факультетом в звании профессора и ученой степени доктора наук. Докторская степень — не определяющий фактор для декана, но она придает вес его мнению, особенно в работе с ведущими кафедрами, да и с начальством.

Факультетами вузов, вошедшими в выборочную совокупность, руководят преимущественно мужчины — 78,2 %. Женщины-деканы составляют 21,8 % от общего числа опрошенных. Хорошо это или плохо — предмет отдельного разговора.

Самый больной вопрос в деканской среде — возраст. Средний возраст деканов составляет 51,3 года. 14,7 % опрошенных — люди пенсионного возраста. Самая малочисленная часть деканов (8 %) имеет возраст до 40 лет, относительно небольшой процент респондентов (22,5 %) находится в наиболее трудоспособном возрасте — 41–50 лет (табл. 3).

Таблица 3

## Возраст деканов

Возраст, лет	%
До 30	1,0
31–35	2,0
36–40	4,9
41–50	22,5
51–60	54,9
61–65	10,8
Более 65	3,9
<i>Всего</i>	100,0
<i>Средний возраст</i>	51,3 года

Почти 70 % деканов — старше 50 лет. И это на такой динамической должности?! Уверен, что деканский корпус нуждается в омоложении, но проблема очень непростая.

Сколько же времени уделяют деканы руководству факультетом? В среднем каждый декан тратит на руководство факультетом не менее 60 % своего времени. 28,2 % деканов уделяют управлению факультетом от 75 до 100 % своего рабочего времени, 37,5 % респондентов — от 51 до 75 %, 25 % — от 26 до 50 % своего рабочего дня, а 9,4 % респондентов — до 25 % рабочего времени.

Как это ни странно, но обязанности деканов как руководителей факультета юридически являются дополнительными по отношению к их преподавательской должности, так как декан факультета — прежде всего, штатный преподаватель вуза, профессор или доцент какой-либо кафедры. Это его главная работа. Что же у него остается для руководства факультетом? Энтузиазм, ответственность, и все это сопровождается дикими перегрузками.

В данной ситуации, даже при наличии научного и профессионального авторитета, высоких организаторских способностей и хорошей управленческой подготовки, декану сложно расставить приоритеты, найти достаточно времени для руководства факультетом.

Малоизучен и практически не освещен в научной и периодической литературе вопрос о карьере декана. 39,4 % деканов до того, как возглавить свои факультеты, работали рядовыми преподавателями, 26,6 % — возглавляли кафедры в своем, а 7,4 % — в другом вузе и только 9,6 % исполняли функции заместителя декана. При этом лишь 12,7 % деканов в своей карьерной лестнице прошли через должности руководителей отделов (служб) в вузах (табл. 4).

Большинство деканов (44,6 %) в силу возраста и стажа работы уже не задумываются о должности «на перспективу», карьерный рост их не интересует. При этом 83,9 % деканов отмечают необходимость повышения собственной квалификации, ведь деканскому делу их нигде не обучали, книг на эту тему нет вообще.

Предыдущие должности деканов

Предыдущая должность	%
Преподаватель	39,4
Заведующий кафедрой в своем вузе	26,6
Заведующий кафедрой в другом вузе	7,4
Руководитель отдела (службы) в своем вузе	10,6
Руководитель отдела (службы) в другом вузе	2,1
Руководитель отдела (службы) в другом вузе	4,3
Заместитель декана	9,6
<i>Всего</i>	100,0

Из какой же среды вузу пополнять ряды деканов? В структуре большинства высших учебных заведений не отражено место управленческого резерва, часто он вообще не используется, иногда имеет лишь формальную форму. Без создания кадрового резерва невозможно полное и своевременное обеспечение потребности факультета в компетентных управленческих кадрах, создание реальной перспективы профессионального служебного продвижения работников, раскрытие и эффективное применение их творческих возможностей.

19 % факультетов имели официальных резервистов на должность декана. Неофициально сотрудника, зачисленного в резерв на должность декана имеют 34 % деканов, вообще не имеют резервиста 47 % деканов.

Анализ существующей практики повышения деканами своей квалификации показал, что только в 13,3 % случаев программы обучения имели конкретное отношение к деканской деятельности.

Очевидно, что существующая практика подготовки и повышения квалификации деканов не обеспечивает решения задач по повышению эффективности управления факультетами.

Профессиональная компетентность современного декана, как отмечалось выше, зависит от профессиональных знаний и опыта управления факультетом, наличия и умения пользоваться экономическими методами руководства, знания и применения на практике нормативно-правовых основ функционирования и развития системы образования.

Мнения самих деканов в отношении значимости указанных качеств во многом совпадают с мнениями экспертов. Несмотря на наличие большого стажа работы, ученой степени и звания, руководители факультетов часто сталкиваются с трудностями в управлении факультетом, так

как в 2/3 случаев не имеют специального образования. 3/4 всех деканов признают необходимость повышения своей квалификации в данный момент.

Больше всего деканам недостает знаний в области юриспруденции (26 %). Это связано с тем, что декан факультета несет ответственность не только за организацию учебного процесса, научно-методическую и научно-исследовательскую деятельность на факультете, но и за соблюдение требований законодательства, правил и принципов работы вуза, приказов руководителей вуза. Кроме того, декану приходится осуществлять разного рода деятельность, оформлять огромное количество документов, в которых он должен быть юридически компетентным. Современным деканам также необходимо знание иностранных языков (22,9 %), поскольку сейчас широко распространено обучение иностранных граждан. Знания в области управления высшим образованием на третьем месте по необходимости подготовки (18,8 %). Экономических и управленческих знаний не хватает в работе 20,8 % деканов, и 4,2 % хотели бы иметь дополнительную подготовку во всех этих областях знаний. Получить соответствующие знания большинство деканов желали бы путем стажировки в престижных вузах либо посредством самообразования. Практика еще раз показывает, что деканам для более эффективного руководства факультетом необходима хорошая экономико-управленческая подготовка.

За последние годы нами выполнен цикл научных работ по внутривузовскому менеджменту. Например, в 2001/02 уч. г. выполнена научно-исследовательская работа в рамках программы Минобразования РФ «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого потенциала высшей школы Российской Федерации»

(№ ГР 01200103655); в 2003/04 уч. г. — научно-исследовательская работа в рамках программы Минобразования и науки РФ «Оценка влияния качественного состава и содержания работы ректоров (ректорского и проректорского корпуса) на результативность научной и учебной деятельности подведомственных вузов Минобрнауки России» (№ ГР 01200405055); в 2006/07 уч. г. реализуется проект «Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений» (№ ГР 01200603693). По итогам этих работ подготовлен и издан учебник для системы повышения квалификации руководящих работников высшей школы «Управление кафедрой» (М.: ИНФРА-М, 2004), а в настоящее время готовится к изданию учебник «Управление факультетом».

Идея такого учебника родилась в результате общения с коллегами-деканами почти пяти сот вузов, входящих в состав Учебно-методического объединения вузов России по образованию в сфере менеджмента.

По замыслу коллектива авторов, каждый из которых либо опытный практик, либо ученый в сфере вузовского управления, такая книга должна дать системное представление о современных технологиях деятельности декана факультета высшего учебного заведения, просто обязанного быть конкурентоспособным в непростых условиях современного рынка образовательных услуг.

Книга призвана помочь молодому декану как можно быстрее «войти в роль», стать сильным, уверенным в себе руководителем, а его коллективу — быть сплоченным, способным обеспечить синергетический эффект своей совместной деятельности.

И еще одна сокровенная мысль — хочется все-таки чаще слышать от деканов редкую пока фразу: «Люблю свою деканскую работа. Она приносит мне удовлетворение, позволяет реализовать себя».

Конечно, книга должна найти своего читателя — декана и его заместителей, заведующего кафедрой, желающего лучше понять своего декана, тех, кто состоит в списках резерва на выдвижение, но главное — тех, кто любит управленческую деятельность, любит прежде всего студента и готов с ним возиться, готов ради него терпеливо воспринимать и отрицательные моменты своей деятельности — высочайшую ответственность,

давление чиновников, большие нагрузки и перегрузки, дикую нехватку времени на себя, семью, на науку и прочее, прочее, прочее.

Эта книга для тех, кто хочет руководить профессионально.

Из результатов нашего исследования вытекает ряд рекомендаций. Прежде всего, это получение деканами дополнительного управленческого или экономического образования. Ведь базовое образование руководителей факультетов в большинстве случаев не имеет связи с управлением людьми и организацией.

Требуется организовать в рамках отдельных вузов или на уровне регионов центры по подготовке и переподготовке управленческих кадров среднего звена высших учебных заведений, разработать и реализовать комплексную программу по организации непрерывного обучения и повышения квалификации деканов, охватывающую как действующих руководителей факультетов, так и резерв на выдвижение.

Важно как можно быстрее создать резерв управленческих кадров, обеспечить его обучение, аттестацию и выдвижение на руководящие посты. Целесообразно включать в управленческий резерв специально сформированную группу работников, соответствующих по своим потенциальным личным качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших, как правило, отбор, специальную управленческую подготовку, достигших положительных результатов в своей деятельности, имеющих опыт организаторской работы и рекомендуемых на высшие должности.

Нужно увеличить нормы времени на работу по руководству факультетом. При определении норм времени для руководителя конкретного факультета необходимо учитывать следующие факторы: масштабы факультета; количество студентов на факультете; количество кафедр и преподавателей на кафедрах; результаты работы профессорско-преподавательского состава кафедр и факультета в целом; перечень функций, выполняемых руководителем в зависимости от организационно-функциональной структуры факультета.

Учитывая возрастающее значение факультета в системе вуза, давно пора рассмотреть и наконец решить вопрос об изменении юридического статуса декана, сделав его должностью самостоятельной.

## Литература

1. Мошлевкин Е. А. Профессионально важные качества руководителя в системе образования // Управле-

ние персоналом в условиях рынка: Материалы Всеросс. науч.-практ. семинара. Пенза, 2001.

2. *Соболева Е. Н.* О проекте совершенствования управления в вузах // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1(24). С. 60–62.

3. *Титова Н. Л.* Проблема повышения самостоятельности факультетов ГУ-ВШЭ и эффективности их взаимодействия // Университетское управление: экономика образования. 2006. № 4 (44).

4. *Резник С. Д.* Управление кафедрой: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. 635 с.

5. *Резник С. Д., Васин С. М., Сазыкина О. А.* Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики: Монография / Под общ. ред. д. э. н., проф. С. Д. Резника. Пенза: ПГАСА, 2003. 452 с.

6. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналит. докл. / Рук. авт. колл. В. М. Филиппов. М.: Логос, 2005. 540 с.