

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА: МОДЕЛИ, ТЕНДЕНЦИИ, ПРОТИВОРЕЧИЯ



А. И. Еремкин, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина

УКРЕПЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ВЕРТИКАЛИ В РЕГИОНАЛЬНОМ ВУЗЕ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ



А. И. Еремкин, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина

Administrative vertical strengthening in regional higher school: experience and prospects

The state of the managerial personnel in higher school in Russia is a serious problem demanding cardinal improvement. First of all, it is necessary to strengthen the administrative vertical in higher school. Five directions of activity can be suggested in this connection:

1. Creation of a managerial personnel reserve formation and development system inside a higher school institution.
2. Creation of an institute of legitimate heads of departments and deans assistants institute.
3. Strengthening and development of the pro-rector institute.
4. Development of the managerial personnel training and retraining system in a high school institution.
5. Training of a reserve for the rector post.

Implementation of these directions of the administrative vertical strengthening will improve the managerial personnel activity efficiency and will raise the competitiveness of a higher school institution as a whole.

Состояние управленческого корпуса в вузах России является серьезной проблемой, требующей кардинальных решений.

Так, например, по результатам опроса 400 заведующих кафедрами 70 вузов РФ¹, средний возраст заведующих кафедрами составлял 51,6 года. Самый работоспособный возраст — до 40 лет имели 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 г. 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 2002/03 уч. г. составил 58,2 года [1], а по данным исследований 2006 г., возраст ректоров увеличился до 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 ка-

федрами и деканов приоритеты отдаются в основном наличию ученой степени и качеству личной педагогической или научной работы, а не опыту руководящей работы в этой сфере.

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.

Например, только 64 % опрошенных заведующих кафедрами считают себя лидерами. Как правило, они крайне мало уделяют внимание непосредственной работе с людьми, на половине кафедр вообще нет человека в резерве на должность заведующего или легитимного заместителя заведующего кафедрой.

Вызывает 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, 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 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.

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:

1. Создание внутривузовской системы формирования и развития резерва руководящих кадров.
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 г. в Пензенском государственном университете архитектуры и строительства (ПГАСУ; в те годы — архитектурно-строительная академия) к моменту реструктуризации всей управленческой деятельности столкнулись с проблемами, касающимися как сущности, так и состава управленческого резерва:

1. Нужно было определиться, какая служба вуза будет нести ответственность за весь комплекс работы с резервом на выдвижение.
 2. В 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.
- В результате была разработана и уже около

5 лет функционирует единая внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого резерва², 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 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.

Формирование резерва управленческих кадров в ПГУАС проходило в два этапа.

На первом этапе осуществлялось изучение потенциальных кандидатур. Тщательный отбор для зачисления в резерв являлся главным 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 утверждался ученым советом вуза.

На втором этапе происходило зачисление в резерв и проведение мероприятий по подготовке кандидатов к занятию соответствующей руководящей должности. Отобранный резерв на специальных занятиях в течение двух лет получал солидную управленческую и экономическую подготовку, подкрепленную сертификатом.

Обучения резервистов завершалось аттестацией, целью которой являлось определение соответствия уровня их профессиональной компетентности требованиям к руководящей должности, на которую они претендуют.

Персональный состав резерва управленческих кадров ежегодно корректировался: тех, кто не оправдывал надежд, из списка резерва исключали.

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: ректо-

ра, 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. Заведующие кафедрами ПГУАС обычно самостоятельно решали эти вопросы: назначали себе заместителей; просили кого-либо считаться заместителями на период их отсутствия; посылали вместо себя на совещания случайных людей и т. д.

Заместители заведующих кафедрами не имели особой силы и авторитета, чувствовали себя неуверенно, потому что их никто не утверждал, не ставил им задачи, не поддерживал. Поскольку они работали неофициально, им не уменьшали нагрузку. Они чаще всего «делали одолжение», соглашаясь быть заместителями, не 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 требует совершенствования управления кафедрами и факультетами и, в частности, введения в организационно-функциональную структуру кафедр официальных заместителей. (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.)

В Пензенском государственном университете архитектуры и строительства данная проблема в течение последних пяти 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 будут эти отношения, 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 выполняет следующие *обязанности*:

- несет ответственность перед своим руководителем за состояние и оперативный контроль учебной и методической работы, за выполнение 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 университета, совета института (факультета), производственных совещаниях и в других инстанциях.

С учетом указанных обязанностей и прав было разработано и утверждено специальное Положение о заместителе заведующего кафедрой вуза. Его реализация позволила 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 кадры всегда находятся на виду у руководства и могут занять вакансии;

б) для заведующих кафедрами:

- заместитель заведующего кафедрой имеет конкретные обязанности;
- с заместителем хорошему заведующему кафедрой работать легче и интереснее;

в) для заместителей заведующих кафедрами:

- заместитель стал официальным лицом, с которым считаются и руководители и коллеги;
- 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 Рособразованию, в среднем работает 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, следует ужесточить требования 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.

Так, в ПГУАС постоянно действующая школа управленческого персонала была организована в 2001 г. За пять лет в ней прошли обучение 406 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 не нужно ждать, пока молодые управленцы их перерастут, они должны как можно быстрее получить экономико-управленческую подготовку в рамках своего или другого вуза (центра), постоянно изучать и перенимать опыт руководства на передовых кафедрах собственного вуза и других вузах России. Руководителям следует обращать 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 профессорско-преподавательского состава. Важно улучшить организацию своего личного труда, в том числе планирование рабочего времени, использовать в работе вычислительную и организационную технику, повышать личную работоспособность и творческую активность.

Опыт ПГУАС по укреплению управленческой вертикали власти и методическая работа по обобщению опыта российских вузов, проведенная коллективом кафедры менеджмента по заданию Минобрнауки России в рамках программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2006–2008 гг.)» по проекту «Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторин-

га содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений», использованы Федеральным агентством по образованию:

1) при подготовке Минобрнауки России предложений по формированию кадрового резерва, а также по ротации кадров, замещающих средние и высшие руководящие должности в научных организациях и высших учебных заведениях, по поручению Президента Российской Федерации от 4.08.06 № По-1321 на основании доклада Совета при Президенте по науке, технологиям и образованию «О воспроизводстве кадров в научно-образовательной сфере»;

2) при подготовке материалов к Коллегии Рособразования по вопросу «О состоянии и мерах по улучшению работы с руководящими кадрами и формированию кадрового резерва в подведомственных Рособразованию учреждениях» (протокол заседания Коллегии № 3 от 21.03.06).

В свое время было подготовлено, издано и направлено в подведомственные вузы с сопроводительным письмом заместителя министра образования России руководство «Методическое обеспечение внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого персонала высших учебных заведений» (Пенза, 2003), включающее:

- положение о внутривузовской системе повышения квалификации управленческих кадров;
- положение о кафедре высшего учебного заведения;
- положение о заведующем кафедрой высшего учебного заведения;
- положение о внутривузовской системе формирования, обучения и аттестации резерва управленческих кадров.

Кроме этого результаты выполнения проекта были использованы при подготовке специального учебного пособия для системы повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений с грифом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента [2].

И в заключение представим наши предложения по кадровому вопросу. Порядок обязательной ротации кадров на высших и средних руководящих должностях в вузах мог бы быть следующим:

- для среднего звена (заведующие кафедрами и деканы) — после 10 лет работы (двух выборных сроков) в этих должностях;
- для высшего звена (проректоры и ректо-

ры) — после 15 лет работы (трех выборных сроков) в этих должностях.

Продление сроков нахождения на руководящей должности должно иметь очень серьезные обоснования и осуществляться с согласия руководящего органа.

Конечно, за один год проблему укрепления управленческого корпуса в вузе не решишь. Это кропотливая, повседневная работа, постоянная работа ректората, всего управленческого корпуса.

Реализация предложенных направлений усиления управленческой вертикали в вузе повысит эффективность деятельности руководящих кадров и конкурентоспособность вуза в целом.

Примечания

¹ 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» (2001–2002 гг.). № гос. рег. 01200103655.

² Положение о внутривузовской системе формиро-

вания, обучения и аттестации резерва управленческих кадров. Утверждено ректором университета, решением ученого совета № 2 от 25.10.2001 г.

Литература

1. Образование в России. 2003: Стат. сб. М.: Госкомстат России, 2003. 414 с.
2. Еремкин А. И., Резник С. Д., Сазыкина О. А. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала: Учеб. пособие / ПГУАС. Пенза, 2006. 204 с.
3. Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого потенциала высшей школы Российской Федерации: Науч.-техн. отчет. № гос. рег. 01200103655 / ПГАСА. Пенза, 2001–2002.
4. Образование в Российской Федерации. 2006: Стат. ежегодник. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2006. 528 с.
5. Резник С. Д. Управление кафедрой: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. 635 с.
6. Резник С. Д., Васин С. М., Сазыкина О. А. Формирование, обучения и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики: Монография / ПГАСА. Пенза, 2003. 452 с.
7. Управление факультетом: Учебник / Под ред. С. Д. Резника / ПГУАС. Пенза, 2007. 684 с.

