

С. Д. Резник

МЕНЕДЖМЕНТ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ: НА ПУТИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РУКОВОДСТВУ

В статье впервые представлено методическое обеспечение внутривузовского менеджмента — «Методический комплекс ректора высшего учебного заведения».

О слабом менеджменте во многих сферах экономики постоянно говорят руководители страны, губернаторы, директора заводов, и система высшего образования — не исключение. Какой ректор не ищет себе хорошего проректора, декана или заведующего кафедрой? Очевидный вывод: таких людей нужно готовить. Кто и когда это должен делать, на какой методической основе? На этих проблемах и заострено внимание читателя.

К л ю ч е в ы е с л о в а: управление высшим учебным заведением, управление факультетом, управление кафедрой, преподаватель вуза, студент вуза, ректор, декан факультета, заведующий кафедрой, методический комплекс ректора.



S. D. Reznik

Management in a higher educational establishment: on the way to professional leadership

In the article I present methodological support of university management («Academic complex of a Rector of higher educational establishments»).

Much is spoken about poor management in economics. And the system of high education is no exception. Each rector does need a good deputy rector, dean or the head of the department. The conclusion is clear: such people should be trained. Who is to do that? When? And on what methodological base? The reader's attention is focused on these problems.

Key words: higher educational institutes management, faculty management, department management, lecturer of a higher educational institute, student of a higher educational institute, rector, dean of a faculty, head of a department, rector's methodological

Нужен ли менеджмент ректору?

Когда готовилась к первому изданию книга «Управление кафедрой», мы сомневались: будет ли такой учебник востребован заведующими кафедрами? Не достаточно ли им собственного опыта или опыта своих предшественников, традиций коллектива, личной позиции?

Однако высокие требования, которые жизнь предъявляет сегодня к качеству управленческой деятельности, оказались выше личных амбиций

действующих руководителей вузовской сферы. Потребность в профессиональном управлении коснулась сегодня не только государственных органов власти, армии, производства, но и сферы услуг: образования, науки, медицины — в общем, любой сферы деятельности.

Учебник «Управление кафедрой» [1] с 2004 г. выдержал уже несколько изданий, его приобрели практически все вузы России и стран СНГ.

Следующим этапом нашей работы над вузовским менеджментом стал учебник для декан-

ского корпуса — «Управление факультетом» [4]. Он был издан в 2008 г., это издание уже разошлось полностью.

И логично, как нам кажется, встал вопрос и о заключительной книге в этом ряду — учебнике «Управление высшим учебным заведением».

Вуз — сложная и крупная социально-экономическая система. Объекты этой системы — люди разного статуса: руководители, преподаватели, ученые, аспиранты, студенты, учебно-вспомогательный персонал; это разные сферы деятельности: наука, учебный процесс, социальная работа, воспитание, экономика, международная и правовая деятельность, информатизация и инновации. Управлять такой системой посильно только высококлассному топ-менеджменту, профессионалам с опытом управленческой деятельности в вузе, хорошей теоретической подготовкой, и при этом — авторитетным ученым и педагогам.

Конечно, ректоров — лидеров вузовского менеджмента в России немало, но возраст неумолимо ограничивает сроки их ректорской деятельности (табл. 1).

Тем, кто приходит или придет сегодняшним ректорам на смену, будет непросто понять систему управления вузом. Книга об управлении вузом, на наш взгляд, облегчит и ускорит путь вузовских топ-менеджеров к профессионализму.

Исследования, выполненные нами по программам Министерства образования и науки РФ, опираются на результаты изучения деятельности ректоров, деканов и заведующих кафедрами российских вузов. Они позволили не только проанализировать состав управленческого корпуса, но и разработать модели организационно-управленческих качеств ректора, проректоров, деканов, заведующих кафедрами.

Для ректора в порядке убывания рангов основными группами качеств оказались: профессиональная компетентность, деловые качества,

организаторские качества, нравственные качества, политическая культура и работоспособность. (табл. 2).

Такая модель очень близка к модели качеств любого топ-менеджера. Главное различие заключается в содержании *профессиональной компетентности* менеджера, его конкретной сферы деятельности.

Как показали итоги опроса экспертов, для ректора это, прежде всего, управленческая компетентность, экономическая компетентность, правовая компетентность, научная компетентность, педагогическая компетентность. Без специальной учебы за партией, умноженной на опыт руководящей деятельности, профессиональная компетентность ректорского корпуса быстро не сформируется.

Книга «Управление высшим учебным заведением» [5] нужна, на наш взгляд, ректорам, особенно начинающим свою деятельность, их непосредственным заместителям-проректорам, руководителям подчиненных им вузовских служб — управлений и отделов. Она поможет наладить профессиональную деятельность вузовского топ-менеджмента — команды ректора, а каждому участнику такой команды поможет лучше понимать систему управления вузом в целом, задачи своей службы и задачи смежников.

Книга сделана и для тех, кто уже сегодня мечтает о ректорской карьере: для резерва на выдвижение — молодых, энергичных и честолюбивых заведующих кафедрами, деканов, проректоров.

Всего в учебнике 33 главы, объединенных в семь разделов: 1. «Система управления высшим учебным заведением»; 2. «Технологии управления деятельностью вуза»; 3. «Управление экономической безопасностью вуза»; 4. «Развитие управленческого потенциала»; 5. «Правовые основы управления вузом»; 6. «Планирование,

Таблица 1

Возраст руководителей высших учебных заведений, %

Возраст, лет	Категория руководителей		
	заведующий кафедрой	декан	ректор
До 40	10,8	13,0	1,5
41–50	26,4	16,7	17,4
50–60	36,8	59,1	57,9
Более 60	26,0	12,2	23,2
<i>Итого, %</i>	100,0	100,0	100,0
Средний возраст	56,1	52,9	51,6

Модель качеств ректора вуза

Группа качеств	Содержание	Ранг	Удельный вес, %
Профессиональная компетентность	Наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления высшим учебным заведением, знание и опыт работы на должности ректора, опыт руководства научной, педагогической и общественной деятельностью	1	24,8
Деловые качества	Умение принимать стратегические решения, претворять их в жизнь и личная организованность	2	19,0
Организаторские качества	Тяга к лидерству, умение строить отношения с управленческим персоналом, преподавателями, сотрудниками, аспирантами и студентами, личный авторитет в обществе и в вузе	3	17,3
Нравственные качества	Духовные качества и культура поведения в обществе	4	13,9
Политическая культура	Понимание интересов государства и вуза, умение считаться с разными точками зрения	5	12,7
Работоспособность	Способность к продолжительной и напряженной творческой деятельности на руководящей должности	6	12,3
<i>Итого</i>			100

контроль и оценка деятельности вуза»; 7. «Организация личной деятельности и репутация ректора».

Авторский коллектив учебника — 30 специалистов из девяти вузов России — взял на себя ответственность представить общественности свое видение вузовского менеджмента. Это, конечно, не наставление, не поучение, а попытка в обобщенном виде показать систему управления современным высшим учебным заведением. В составе авторов — четыре ректора вузов, двенадцать проректоров, руководители служб, деканы, заведующие кафедрами, а также преподаватели — ученые, исследующие проблемы вузовского управления.

Кто поможет декану?

Следующее звено вузовского менеджмента — **факультет**.

Слово «декан» у всех в вузе на слуху. Декана и его заместителей всем и всегда хочется видеть на рабочем месте. Они нужны студентам, родителям, преподавателям, заведующим кафедрами, работодателям, 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 свидетель-

ствует о важности и значительности его деятельности. Но вместе с тем декан, на мой взгляд, незащищен, у него почти нет ни человеческих, ни материальных, ни зачастую и финансовых ресурсов. Ведь лично ему подчиняется значительно меньше людей, чем большинству заведующих подчиненными ему кафедрами.

Идея написания учебника «Управление факультетом» родилась в ходе общения с коллегами-деканами вузов, входящих в состав учебно-методического объединения. По замыслу коллектива авторов, книга призвана дать системное представление о современных технологиях деятельности декана факультета, желающего и просто обязанного быть конкурентоспособным в условиях современного рынка образовательных услуг.

Начинающему декану книга должна помочь как можно быстрее «войти в роль», стать сильным, уверенным в себе руководителем, а его коллективу — сплоченным, способным обеспечить синергетический эффект совместной деятельности.

Кафедра — ключевое звено вуза

Конечно, ключевую роль в вузовском менеджменте играет **кафедра**.

Результаты деятельности кафедр во многом определяют качество высшего профессионально-

го образования. Роль кафедр в условиях перехода к рыночной экономике значительно повысилась, а управление ими — усложнилось.

Учебник «Управление кафедрой» призван оказать поддержку молодым заведующим кафедрами и тем, кто возглавит такие коллективы в будущем. В книге рассмотрена не только система управления кафедрой, но и ряд реализованных инновационных образовательных проектов:

- Комплексная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов.
- Социальная поддержка российских студентов на основе их обучения специальным образовательным технологиям (управление личной карьерой, формирование современной организационной культуры, персональный менеджмент, управление домашним хозяйством).
- Внутривузовская система конкурентоориентирования российского студенчества и др.

Написанию учебника предшествовало специальное исследование «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого потенциала высшей школы Российской Федерации», выполненное по заданию Минобразования РФ. Оно позволило лучше разобраться в проблемах, волнующих руководителей кафедр российских вузов.

Когда учебники «Управление кафедрой» и «Управление факультетом» готовились, юридически должностей заведующих кафедрами и деканов факультетов не существовало. Эти обязанности по совместительству исполняли доценты или профессора кафедр, получая небольшую надбавку. Времени на управленческую деятельность у них оставалось очень мало, основную часть рабочего дня занимала преподавательская нагрузка. Теперь эти руководящие должности стали самостоятельными. Появились условия для полноценной работы.

Кто подготовит преподавателей?

Итак, три учебника для менеджеров высших учебных заведений — ректора, деканов, заведующих кафедрами подготовлены. Давайте представим себе, что уровень менеджмента в вузах существенно повысился... Но тут же возникает и новый вопрос: не пора ли обратить внимание на объекты нашего управленческого воздействия — преподавателей и студентов. Готовы ли они к современному менеджменту и к своим ролям в нынешних условиях?

Кто и как становится преподавателем вуза? Как правило, это вчерашний выпускник, проявивший способности в учебе и научной деятельности и поступивший в аспирантуру. Но были ли у него способности к педагогической деятельности, кто, когда и как оценивал их? Сколько времени ему потребуется, чтобы стать профессиональным преподавателем, овладеть современными методиками обучения? И, наконец, где и как молодому человеку приобрести необходимые для преподавателя вуза знания?

Опыт убеждает: в процессе отбора и обучения молодых преподавателей нужна не только научная, но и основательная, системная учебно-методическая подготовка.

Каких преподавателей любят студенты и ценим мы — руководители? Прежде всего, тех, кто отличается индивидуальным талантом, кто не только знает, но и умеет заразить студентов своими знаниями. Преподаватель современного высшего учебного заведения — это ученый, учитель, воспитатель, он должен быть не просто лектором, докладчиком, но и менеджером, тренером, организатором педагогического процесса. Личность преподавателя, его методическая, педагогическая и психологическая подготовленность во многом определяют качество обучения студентов.

18 лет назад, в 1991 г., была объявлена программа обучения и стажировки молодых россиян в Германии в целях подготовки тренеров-консультантов по рыночной экономике. Среди претендентов на первую поездку было 120 человек: в основном преподаватели, а также молодые бизнесмены и менеджеры.

Немецкие специалисты по результатам тестирования умений и педагогических способностей из каждых пяти человек отобрали одного, всего — 24 человека. Результаты отбора для меня были обескураживающими: в Германию поехало только 4 преподавателя и 20 — молодых менеджеров и бизнесменов. Именно у них оказались качества, нужные современному преподавателю.

Эта стажировка заставила меня, например, о многом задуматься. И прежде всего о том, почему уровень педагогического мастерства среднего немецкого доцента превышал уровень среднего российского доцента? Ответ заключается в том, что в Германии людей для педагогической работы тщательно отбирают, обучают, и делают это постоянно и системно.

Убежден, что для того чтобы сократить срок адаптации выпускника вуза к новым для него условиям педагогической деятельности, следу-

ет вооружить его необходимыми технологиями. Кто возьмет на себя эту миссию? Заведующий кафедрой может прикрепить к начинающему педагогу наставника или сам стать им. Подобное наставничество, несомненно, дает результаты. Но кроме опыта, которым могут поделиться старшие коллеги, молодому преподавателю требуются специальные знания педагогических технологий.

Как показывает практика, для преподавателя главным вопросом становится не только *что* сказать, но и *как* это сделать, *как* донести информацию до студента, *как* проверить результативность своей работы. Вчерашнему выпускнику вуза очень непросто правильно вести себя со студентами, соблюдать дистанцию, завоевывать авторитет, избегать панибратства. Это серьезная проблема для любого преподавателя, особенно для начинающего.

Практическое пособие для преподавателей — «Преподаватель вуза» [2] призвано помочь молодому преподавателю вуза найти ответы на волнующие его вопросы, дать нужные ориентиры для очень непростой работы преподавателя российского вуза.

Естественно, мы не ставили своей задачей указать молодому человеку единственно верный путь, по которому должен следовать каждый педагог высшей школы. Мы старались дать ориентиры такой деятельности, раскрыть специфику труда преподавателя-педагога, ученого, воспитателя.

Основное содержание пособия изложено в четырех разделах. В первом рассматриваются технологии подготовки и проведения учебного занятия в вузе, представлены содержание, характер труда и модель качеств преподавателя.

Второй раздел посвящен организации учебного процесса в вузе, подробно рассматриваются его формы и методическое обеспечение. В третьем разделе основное внимание уделено организации внеаудиторной работы со студентами. Речь идет о возможностях развития творческого потенциала студентов, о формах воспитательно-го воздействия преподавателя.

В четвертом, заключительном разделе даны технологии организации личной деятельности преподавателя, освещаются правовые вопросы его труда, возможности и необходимость его участия в управлении своей кафедрой, механизмы использования инноваций в образовательном процессе и др.

Главный объект вузовского менеджмента — студент

Плохое зерно никогда не даст хорошей муки. При слабых студентах даже самый хороший менеджмент не решит проблему качества образования. Каждый молодой человек должен заложить еще в студенческие годы прочные основы своего жизненного успеха.

В России, как и в любой другой развитой стране, проблема трудоустройства выпускника вуза стоит сегодня очень остро. Это связано с ужесточающейся конкурентной борьбой за рабочие места, требующей профессионализма, знаний и мастерства. Высокая конкурентоспособность выпускников на рынке труда является одним из основных показателей успешной деятельности вузов. Залогом конкурентоспособности молодых специалистов может быть только высокое качество их подготовки.

В этих условиях способность управлять собственной карьерой выступает как важнейшее условие жизненного успеха молодого человека — студента высшего учебного заведения.

Идея авторов книги о студенчестве заключается в том, чтобы помочь выпускнику школы самому сделать из себя хорошего студента, способного эффективно учиться и самостоятельно готовить себя к реальной жизни и деятельности.

Пятая (а может быть, и первая по значению) книга серии «Менеджмент в высшей школе» — учебное пособие для младшекурсников «Студент вуза: технологии и организация обучения» [3].

Технологии обучения, предложенные студентам в этой книге, являются органической частью инновационной образовательной программы «Комплексная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов высших учебных заведений», реализованной в нашем вузе.

В этом проекте вся учебная, научная и воспитательная работа со студентами подчинена ключевой линии — практическому образованию, формированию у студентов навыков реальной деятельности в мире рыночной экономики, достаточных для их трудоустройства сразу же после окончания вуза.

Студенты-первокурсники — это вчерашние школьники со своими «школьными» установками. У большинства из них еще не сформировано отношение к учебе в институте, к своей карьере, не выработаны жизненные цели, слабы представления об избранной специальности. Поэтому важно помочь им получить ответы на такие жиз-

ненно важные вопросы: для чего они поступили в вуз, почему они выбрали именно эту специальность, какие ставят перед собой жизненные цели, какими средствами собираются их достичь? Ответы на эти вопросы помогут студенту осознанно подойти к своему обучению, планированию карьеры, сформировать потребность в постоянном самосовершенствовании и в конечном итоге — использовать пять лет обучения в вузе максимально эффективно.

В книге четыре структурных блока: «Как жить и учиться в высшем учебном заведении», «Основы личной организации студента», «Управление собственной карьерой», «Система и механизмы формирования студентом личной конкурентоспособности».

Книга «Студент вуза» стала в Пензенском государственном университете архитектуры и строительства основой специальной учебной дисциплины для младшекурсников — «Технология карьеры», читаемой в первом семестре.

Студентам предлагается освоить ключевые элементы технологии учебы в институте. Этот блок курса предназначен для быстрой адаптации студентов к новой для них жизни в вузе. По мере освоения данной части курса студент должен ответить для себя на ряд вопросов, а именно: как наиболее эффективно организовать свою работу на занятиях; как извлечь максимальную пользу из лекции, из практического занятия; как правильно работать с литературой; как работать в течение семестра, чтобы по окончании его успешно сдать сессию; как получить опыт практической подготовки за время обучения в институте.

В рамках раздела «Основы личной организации студента» студенты получают представление об основах персонального менеджмента: о том, как ставить перед собой профессиональные и жизненные цели; как превращать цели в планы; как правильно организовать и контролировать их осуществление. В этом разделе также рассмотрена техника планирования своего рабочего времени, способы принятия решений и ряд других вопросов, помогающих повысить эффективность личного труда студента.

В разделе «Управление собственной карьерой» студенты найдут ответы на вопросы: как правильно выбрать и сделать карьеру; какая карьера лучше кому подходит; где и как искать подходящую работу; как подать себя потенциальному работодателю; как добиться успеха на новом рабочем месте и перейти на другую ступень карьерной лестницы.

И, наконец, раздел «Система и механизмы формирования студентом личной конкурентоспособности» предлагает студенту систему конкретных способов формирования конкурентоспособности еще в период обучения в вузе.

Учебно-методический комплекс ректора

Все книги серии «Менеджмент в высшей школе» разработаны как составные части единого учебно-методического комплекса ректора: «Управление высшим учебным заведением», «Управление факультетом», «Управление кафедрой», «Преподаватель вуза», «Студент вуза». Читатель у этих книг разный: студенты, преподаватели, заведующие кафедрами, деканы факультетов, ректоры вузов. Но жить, учиться и работать им приходится в одной связке, в одной системе — высшем учебном заведении России.

Задача впервые изданного учебно-методического комплекса ректора заключается в том, чтобы максимально способствовать высокому качеству менеджмента в вузе, хорошему взаимопониманию и взаимодействию всех участников образовательного процесса.

Для каждой категории вузовских управленцев: ректора, проректора, декана, заведующего кафедрой, а также для преподавателей и студентов разработаны специальные еженедельники, они являются хорошим организующим инструментом в организации их личной деятельности.

Например, основные разделы еженедельника ректора включают: пресс-релиз ректора, приоритеты года, списки наиболее важных дел ректора на год, месяцы и недели, расписание рабочих недель, перспективные идеи, новации, графики служебных командировок, подготовки докладов, статей, книг. Кроме того, в еженедельник также включены графики основных мероприятий и типовой рабочей недели вуза.

Справочный раздел «Еженедельника ректора» содержит информацию, которая всегда должна быть под рукой: паспортные данные, самые нужные справочные телефоны, дни рождения родных, друзей и ответственных лиц, личные биоритмы на год, полезные адреса в Интернете, телефоны и другие данные о членах его команды — проректорах, деканах, руководителях служб и многое другое.

В еженедельнике предусмотрена возможность фиксирования итогов деловых встреч, телефонных переговоров, полезных мыслей. Ведение еженедельника делает организованного че-

ловека на порядок эффективнее, а для не очень организованного — это просто спасение.

Учебно-методический комплекс ректора является раздаточным материалом к семинарам-тренингам, которые мы проводим в вузах России по приглашению их ректоров.

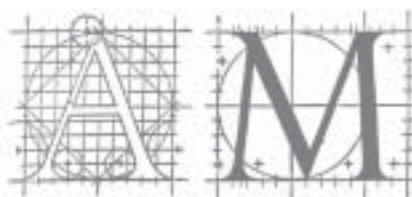
1. Резник С. Д. Управление кафедрой. М. : ИНФРА-М, 2004.

2. Резник С. Д., Вдовина О. А. Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности. М. : ИНФРА-М, 2009.

3. Резник С. Д., Игошина И. А. Студент вуза: технологии и организация обучения. М. : ИНФРА-М, 2009.

4. Управление факультетом / под ред. С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2008.

5. Управление высшим учебным заведением : учебник / под ред. В. М. Филиппова и С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2009.



С. Ю. Гущина

АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ НА БАЗЕ ПРОГРАММНОГО КОМПЛЕКСА «ПОМОЩЬ ОБРАЗОВАНИЮ»

Рассматривается вопрос об организации нового подхода к проблеме автоматизации управления учебным заведением. Взаимодействие подразделений образовательного учреждения посредством программного комплекса «Помощь образованию» — пример обеспечения оперативной работы персонала в учебном заведении.

Ключевые слова: информационные технологии, управление учебным заведением, компьютерная программа, автоматизация работы.

S. Yu. Gouschina

Management automation of institution based on software «Support education»

The article examines the organization of a new approach to the problem of automation of the institution. Interacting units of educational institutions through software «Support Education» is an example of operational staff in the institution. The article describes the causes of implementation insufficient of innovative technologies in the management roles of educational institutions and their solutions using advanced computer development.

Key words: information technology, automation, software, institution management.

Внедрение информационных технологий в работу персонала учебных заведений начального и среднего специального образования — длительный процесс, начало которому было положено более десяти лет назад. Но до сих пор лишь небольшая часть образовательных учреждений произвела полную автоматизацию работы пер-

сонала. Почему же расписание чаще всего составляется на листке бумаги с использованием карандаша и резинки, а дипломы заполняются ручкой? Кажется бы, в настоящее время создано большое количество программ, позволяющих выполнять основные функции персонала в течение всего года без использования ручного труда.