



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НЕФТИ И ГАЗА имени И.М. ГУБКИНА

## ОБ УПРАВЛЕНИИ ВУЗОМ

*Из записной книжки  
президента университета,  
профессора  
А.И. Владимирова*

*Выпуск 2*



Москва НЕДРА 2009

УДК 001.83(100):378

ББК 74.58

B57

**Владимиров А.И.**  
B57 Об управлении вузом. – М.: ООО «Недра-Бизнес-  
центр», 2009. – 23 с.  
ISBN

**ISBN**

© Владимир А.И., 2009  
© Российский государственный университет  
нефти и газа имени И.М. Губкина, 2009  
© Оформление.  
ООО «Недра-Бизнесцентр», 2009

---

*Работать надо быстро и хорошо.  
Если ты что-то сделал быстро,  
но плохо, то люди будут считать,  
что ты все делаешь плохо.  
А если сделал хорошо, хоть и медленно,  
то у многих все же отложится,  
что ты делаешь хорошо.*

*С.П. КОРОЛЕВ*

*Жизнь учит лишь тех,  
кто ее изучает.*

*В.О. КЛЮЧЕВСКИЙ*

**Управление вузом, как записано в Законе «О высшем и послевузовском образовании», строится на сочетании демократических принципов единоначалия и коллегиальности.** И для вуза понятие «академическое самоуправление» – не просто красивое словосочетание. Оно наполнено значимым для вузовского сообщества содержанием – это, во-первых, автономия научно-педагогического коллектива, являющаяся основополагающим правовым принципом государственной политики в области образования, и, во-вторых, структура управления, академические свободы и специфическая вузовская атмосфера, характерная для данного высшего учебного заведения и созданная в нем многими поколениями профессоров, преподавателей и студентов.

**И ректор, обладая всей полнотой власти в вузе, должен внутренне ощущать, постоянно «чувствовать», что значит это «сочетание принципов единоначалия и коллегиальности».**

Да, в вузе единоначалие. Да, ректор, и только ректор, отвечает за все.

**Но высшим органом в вузе, его «законодателем» является**

**общее собрание (конференция) профессорско-преподавательского состава, научных работников, а также других категорий работников и обучающихся.** И основные вопросы деятельности вуза – разработка и принятие Устава вуза, внесение в него изменений и дополнений, утверждение Правил внутреннего распорядка, выборы ректора и членов Ученого Совета, принятие коллективного договора между администрацией вуза и его работниками и ряд других являются исключительной компетенцией конференции коллектива вуза.

**А в промежутке между конференциями общее руководство вузом осуществляет Ученый Совет, избранный на конференции и являющийся высшим выборным представительным органом вуза.**

На Ученый Совет возложено решение наиболее важных вопросов социально-экономического развития вуза, развития его материально-технической и лабораторной базы, открытия новых направлений подготовки, содержания и организации научно-исследовательской, финансовой и хозяйственной деятельности и т.п.

**Ректор избирается на эту должность на конференции тайным голосованием и по должности (повторюсь, именно по должности) становится председателем избираемого на этой же конференции Ученого Совета.**

Обращаю внимание на то, что не Ученый Совет избирает своего председателя, а делегаты конференции избирают ректора вуза, который автоматически становится председателем Совета, и в последующем Ученый Совет не вправе своим решением освободить ректора от обязанностей председателя Ученого Совета. Это прерогатива только общего собрания (конференции) коллектива вуза, именно тех, кто его избирал.

И если вдруг в вузе возникнет конфликт между членами Ученого совета и его председателем, то разрешить его можно будет только на избираемой для этих целей конференции или общем собрании работающих и обучающихся в вузе.

Разграничение полномочий между Ученым Советом и ректором определяется «Типовым положением о высшем учебном заведении», утвержденным Правительством РФ, и Уставом вуза, утверждаемым вузовской конференцией и учредителем вуза.

Ректор ежегодно отчитывается на Ученом Совете о результатах своей деятельности, и Ученый Совет, так записано в Положении, вправе по результатам этого отчета поставить перед делегатами конференции вопрос о доверии ректору.

**Общее руководство вузом осуществляет Ученый Совет, а непосредственное руководство вузом – ректор.**

Решения Ученого Совета вступают в силу после подписания его председателем и являются обязательными для исполнения Учеными Советами факультетов. Но для деканатов, кафедр, лабораторий, административных служб вуза документом к исполнению является не решение Ученого Совета, а приказ ректора. На основании этого решения готовятся необходимые для его реализации проекты приказов и распоряжений и только после их подписания ректором они подлежат исполнению.

**Ректор, и только ректор несет полную ответственность перед обществом и государством за всю деятельность вуза (проректора помогают ректору выполнять его обязанности, работают под его руководством).**

Из многочисленных наблюдений за деятельностью своих коллег-ректоров могу сказать, что избранный (или назначенный) ректор становится по существу ректором вуза только тогда,

когда он начинает осознавать, что только он, и никто другой, отвечает за повседневную деятельность вуза и его перспективное развитие. Именно ему научно-педагогический коллектив доверил свою судьбу на ближайшие пять лет. А все его коллеги, которых он пригласил работать в своей команде в качестве проректоров, руководителей структурных подразделений и т.п., только помогают ему выполнять свои обязанности. Вся ответственность перед коллективом за состояние и развитие вуза лежит на ректоре и только на ректоре. Но власть, как говорят, «это не дар. Это крест, который тяжело нести, может раздавить».

**Введение в высшей школе должности президента вуза не должно породить двоевластия. Принцип единоначалия в вузе не подлежит сомнению.** Но новый ректор, не имея вначале соответствующего кадрового резерва (да и силовых ресурсов), вряд ли может быстро отстроить под себя всю систему управления вузом. И президент вуза должен помочь ему в реализации этого принципа.

Президент вуза – это самостоятельная фигура, который президент, а не фигура по согласованию с ректором или по его поручению принимает участие в решении ряда важных для вуза задач. В соответствии с Законом «Об образовании» президент «участвует в деятельности Попечительского Совета и иных органов вузовского самоуправления; участвует в разработке концепции развития вуза; представляет вуз в отношениях с государственными и другими органами и организациями; участвует в решении вопросов совершенствования учебной, научной, воспитательной и управленческой деятельности вуза».

**Президент вуза – общественно значимая фигура, имеющая авторитет не только в своем вузе, но и в обществе. Как**

---

считают мои коллеги, «президент должен быть, прежде всего, гарантом полноценной деятельности вуза, гарантом того, что вуз верен своему уставу, служит развитию образования, действует во благо страны и общества». И я бы еще добавил, что одна из главных задач президента заключается в том, чтобы он, являясь хранителем традиций вуза, задавал направление его развития. Убежден, что на должность президента может пойти только тот бывший ректор (хотя бывших ректоров не бывает), который «наелся властью» и для которого важно не покомандовать, а поработать еще на благо своего вуза, помочь своему последователю в этой сложной и многогранной работе руководителя вузовского коллектива.

**Ректорат университета – образно говоря «вузовский штаб» – организатор работы исполнительных структур вуза. Он разрабатывает стратегию и тактику развития вуза, учитывает в работе предложения факультетов, кафедр и ученых университета, аккумулирует опыт и практику работы других вузов. Он помогает ректору реализовать его задумки. Если образно сказать, то ректорат – это сгусток энергии ректора и его команды.**

Раньше было, что некоторые из проректоров вуза (первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по административно-хозяйственной и финансовой работе, главный бухгалтер) были номенклатурой директивных органов – коллегии или управления Министерства высшего образования, а также секретариата или бюро райкома, горкома, обкома или ЦК партии. И ректор, не получив согласия этих органов, не мог своим приказом кого-то назначить или освободить от номенклатурной должности (ректор также был номенклатурой директивных органов, но, как правило, на один «властный этаж» выше). Поэто-

му каждый из этих проректоров в своей работе (это из практики работы ряда отечественных вузов) чувствовал некоторую защищенность, что и позволяло ему быть более независимым при рассмотрении и принятии решений, иметь и отстаивать свое собственное, отличное от ректора мнение.

**Сегодня ректор сам подбирает свои кадры – проректоров, главного бухгалтера, руководителей структурных подразделений. Никого не спрашивает, так как по уставу вуза это его прерогатива.** Пригласил. Предложил должность. Получил согласие. Издал приказ о назначении и заключил договор. Аналогично проходит и освобождение от должности (хотя знаю, что в ряде вузов кандидатуры проректоров проходят согласование в профильных комиссиях Ученого Совета вуза и это их несколько защищает в дальнейшем).

**Члены ректората, безусловно, должны быть «командой единомышленников» и, работая в команде, должны дополнять друг друга.** Эффективная команда не может состоять только из руководителей. Она должна включать людей с разными индивидуальными характеристиками, способных в разные моменты обеспечить командный успех. Но чтобы создать «команду единомышленников», а не просто пригласить для работы в ректорате талантливых исполнителей, ректору предстоит кропотливая работа с каждым из них.

Одно дело – подобрать команду и другое дело – обеспечить ее сыгранность, отвести каждому из них свою роль и место в команде. Как-то читал в «Ведомостях»: «...история говорит о том, что лидер – тот, кто своими действиями создает фундамент, а стены строят его соратники. Если они не могут построить стены на этом фундаменте, фундамент без стен никому не нужен».



---

Также и в работе ректора. **Нужно создать из членов ректората слаженный коллектив (именно слаженный, а не послушный), который на создаваемом ректором фундаменте вуза будет строить это здание. Ведь чтобы вырастить хороший газон – и то надо его долго поливать и стричь.**

Научиться отличать деловитость коллеги от «преданности» для любого руководителя достаточно сложно. Роберт Грин в своей работе «Законы власти» приводит «законы придворной политики». Назову некоторые из них: «позаботься, чтобы тебя заметили; знай меру в лестии; изменяй стиль и язык общения в зависимости от того, с кем имеешь дело; не приноси дурные вести; избегай фамильярности и демонстрации близости к своему начальству; никогда прямо не критикуй вышестоящего; никогда не подшучивай над внешним обликом или вкусом; не становись придворным циником; стань источником вдохновения и т.п.» Приглядитесь к своему окружению. **Именно в создании слаженного рабочего коллектива (повторюсь, именно слаженного, а не послушного) – вижу одну из главных задач ректора. Будет команда у ректора, будут и дела в университете.**

У меня с Владимиром Николаевичем Виноградовым было много душевных разговоров о прошлом, настоящем и будущем нашего Губкинского университета. Говорили неоднократно и о системе управления вузом. Запомнилось его мнение о месте, роли и положении ректора в вузе (эти разговоры были в 90-е годы XX века, когда уже не стало ни парткомов, ни других органов и общественных организаций). Он как-то мне задумчиво сказал – **«Знаешь. За 31 год работы ректором я убедился, что ректор в вузе как поп в приходе. К нему прихожане идут и детей крестить, и исповедоваться, грехи замаливать, идут**

**со всеми своими радостями и горестями. И со всеми он должен быть доброжелательным, доступным, внимательным, в чем-то снисходительным. К одному попу идут, а другого обходят. Как говорится, каков поп, таков и приход. А вообще-то ректор в вузе как камертон для оркестра, настраивает определенный тон в коллективе. Учти это!».** Прошло много лет, и я убедился, насколько был прав Владимир Николаевич в своих наблюдениях.

Ректор по своей сути не может быть пессимистом. Его задача – создать в вузе творческую атмосферу. **От действий и решений ректора сотрудники университета во многом заряжаются уверенностью и энергией (приглядитесь к своим коллегам). При этом громадное значение имеет моральный авторитет руководителя.**

Добрый совет любому руководителю – не стройте из себя начальника, будьте скромнее. Надо всегда помнить, что ты один из тех, кому научно-педагогический коллектив на конкурсе рассмотренных программ развития вуза доверил его возглавить (это относится и к заведующим кафедрами, и к деканам факультетов, и к ректорам). А иногда смотришь, не успел стать начальником на кафедре или факультете, и уже не с каждым, а выборочно здороваются. (А Что изменилось-то? Стал начальником? А главное-то где? В коллективе, который тебя вырастил? Помни, что эти должности выборные, пройдет некоторое время и ты вернешься в него в качестве коллеги.) Это в коллективе все замечают.

**Умение ставить задачи, решать их и постоянно учиться – идеал для любого руководителя. При этом грамотно сформулированная задача и своевременно доведенная до научно-педагогического коллектива – половина успеха при её реше-**

нии. **Не жалеете времени на разъяснение своей политики, своего видения решения возникшей проблемы. Важно, чтобы каждый участник этого процесса ясно понимал задумку ректора (декана, заведующего кафедрой) и каким образом (путём) он предлагает её решать.** Но при всём этом руководитель не должен суетиться, «мельтешить». Не к лицу это. Может произойти инфляция образа руководителя. Вспомните недавние времена, когда многие из нас выключали телевизор при появлении на экране М.С. Горбачёва. Уставали от постоянных разъяснений. Так и в низовых коллективах, где мы работаем, относятся к нам.

**Одним из главных критериев при оценке коллективом деятельности руководителя является мера ответственности, которую он берет на себя и которую он может реализовать.**

**Ректор должен настраивать научно-педагогический коллектив на постоянное развитие и совершенствование вуза.** Сегодня выжить, не развиваясь, невозможно. Помни, что не создав концепции развития вуза и не решив общих вопросов, позитивных результатов можешь добиться только в частностях. Комплексная программа развития университета на пятилетний период (это сегодня обязательное требование) должна включать мероприятия по реализации миссии университета, основные индикаторы достигаемых университетом и его структурными подразделениями поставленных целей и их ресурсное обеспечение.

**Нельзя распылать имеющиеся материальные, финансовые и кадровые ресурсы; выбери приоритеты развития. Но главное при этом – не потерять чувства реальности.** Конечно, ради достижения стратегических целей можно проиграть некоторые тактические, но всегда надо знать, ради чего сдаёшь некоторые позиции. Народ не любит «маниловщину». Сначала

просчитай все возможные варианты решения своей задумки и только после этого принимай решение, мобилизуй коллектив на его реализацию. В исторической памяти вуза всегда остаются только ректоры-созидатели.

В университете сложились ведущие отечественные научно-педагогические школы по различным направлениям нефтегазовой науки и производства, со своими оригинальными методическими приёмами и традициями по подготовке специалистов для топливно-энергетического комплекса страны. Сохранить их и перейти от стратегии выживания, что было характерно для нас в предыдущие годы, к концепции развития – в этом сегодня видится наша первостепенная задача.

Как уже говорил ранее, именно ректор несет ответственность за деятельность вуза и, главное, за уровень подготовки кадров. **Планомерное осуществление внутривузовского контроля (аудита) образовательной деятельности структурных подразделений позволяет ректорату получать полную информацию о реализации ими образовательных программ и качестве подготовки учащихся и на этой основе с целью повышения уровня подготовки выпускников (бакалавров, специалистов, магистров) своевременно корректировать учебно-воспитательный и исследовательский процессы.**

Рейтинг (престиж) вуза, во-первых, в основном определяется качественными показателями трудоустройства выпускников и их дальнейшей карьеры и, во-вторых, выгодными связями с промышленностью. Поэтому руководителям вуза надо постоянно отслеживать положение вуза на рынках образовательных услуг и квалифицированного труда, знать реальную оценку работы научно-педагогических коллективов кафедр и факультетов со стороны общества и потенциальных работодателей. Но при этом

---

помнить, что **внутренний аудит не всегда дает объективную оценку результатов работы кафедр и факультетов.** По разным причинам. Это может быть, во-первых, недостаточный уровень (недостаточная квалификация и компетентность) самих контролеров, во-вторых, взаимозависимость проверяющих и проверяемых (их необъективность, так как может быть взаимная обеспокоенность, что и меня могут проверить), в-третьих, «замыленность» руководителей направлений – проректоров и деканов факультетов (они просто привыкают к каким-то недостаткам; считают, что так и должно быть) и т.п.

**Для более объективной оценки работы вуза (а именно это нужно ректору) желательно в качестве экспертов привлечь независимых оценщиков и предоставлять им реальные, а не приукрашенные данные, как бы этого ни хотели руководители кафедр и факультетов.**

Будучи ректором, я всегда был заинтересован в объективной оценке работы вуза, объективной оценке уровня подготовки специалистов выпускающими кафедрами университета. А для этого надо, чтобы представляемые различным комиссиям материалы были объективны. Несколько приукрашенные отдельными кафедрами материалы (что греха таить, есть такая тенденция у отдельных руководителей) могут не дать реальную картину с подготовкой специалистов в вузе.

Да, ты можешь получить сегодня хорошую оценку со стороны проверяющих вуз, а соответственно, и хорошую оценку работы вуза Минобрнауки РФ или Рособразования. **Но ты тем самым введешь в заблуждение и студентов, которые обучаются по этой программе, и работодателей, для которых ты готовишь специалистов,** что в дальнейшем может отрицательно сказаться на имидже вуза. Получив эти положительные оцен-

ки, ты можешь пропустить что-то негативное в работе кафедры по подготовке специалистов, а потом уже будет сложнее это поправить. Для этого уже потребуются и дополнительное время, и дополнительные материальные ресурсы.

**Ректору в кадровой работе надо делать ставку на кадры, которые не смотрят на сторону (бывает обидно, когда ты вложишь много сил в него, а он, не вернув в него вложенное, побежал далее).** Надо иметь комплексную программу социальной поддержки студентов, сотрудников и преподавателей университета, предусматривающую материальное, административное и моральное поощрение.

**Проводимые кадровые назначения и перемещения должны быть понятны вузовскому коллективу.** Надо помнить, что частая сменяемость руководящих кадров отрицательно сказывается на всей жизни вуза. Она зачастую влечет за собой сменяемость следующего звена руководителей, а отсюда можно ожидать и потерю ряда вузовских традиций.

**Но не должно быть и «застоя» – ни в структурах, ни в руководителях, ни в тематике работ, ни в формах работы. Застой, самоуспокоенность, вера в непогрешимость своих действий и идей – быстро приводят к «болоту», постепенному затуханию организации. И если на протяжении длительного периода ты не видишь результатов деятельности созданных в университете структур (или назначенных руководителей), то надо смело идти на изменения – упразднить структуру, переводить сотрудника на другую работу и т.п.**

Создавая новое структурное подразделение, «посмотри в корень» – какую проблему хочешь решить этим структурным преобразованием. Может решение этой проблемы ищется «не там, где потеряли, а там где светло». Присмотрись, нельзя ли вместо

---

создания нового структурного подразделения разработать какие-то правила, которые позволят решить эти проблемы действующими подразделениями.

**Надо помнить, что улучшение структур – это промежуточный, а не конечный этап преобразований. Цель же любых преобразований – изменение мышления аппарата управления вузом (проректоров, деканов, руководителей структурных подразделений).**

Для тех, кто сам никогда ничего не создавал, всё просто. Подготовил приказ (решение, постановление). Просчитал. Согласовал. Подписал. И теперь – всё. Выполняйте его те, кому положено, и в те сроки, которые установлены. А ведь те, кто хотя бы раз что-то создавал, понимают, чтобы создать новую кафедру или новый факультет, надо 10–15 лет целенаправленной работы и ректора, и его коллег по ректорату.

Ректору необходимо постоянно помнить, без каких сотрудников университет потеряет право называться университетом. Пусть не обижаются университетские топ-менеджеры, управленцы всех уровней, обслуживающий персонал – при всей их значимости в функционировании вуза, главной фигурой в университете является преподаватель.

**Конечно, повторюсь, главная фигура в вузе – преподаватель, и ректору надо находить время для беседы (знакомства) с каждым новым преподавателем.** Именно преподаватель ежедневно выходит в аудиторию, доносит до студента те знания и в дальнейшем оценивает их усвоение студентом. Надо чувствовать пульс (настроение) в научно-педагогическом коллективе.

В работе всегда должна быть «диктатура цели». **Для вуза стратегическая цель кадровой политики – это сохранить ведущие научно-педагогические школы, не потерять на ка-**

**федрах качественный состав профессоров и преподавателей.**

Научно-педагогические работники высшей школы являются национальным богатством и гарантом не только выхода России из кризиса, но и будущего ускоренного её социально экономического развития, позволяющего стране выйти на новые рубежи научно-технического прогресса.

Вместе с тем, в стране все последние годы сохраняется парадоксальная ситуация. С одной стороны, униженно низкий социальный статус и зарплата преподавателя в вузе и, с другой стороны, – высокий уровень требовательности со стороны общества и государства к профессионализму профессорско-преподавательского состава и качеству образования. **Низкий статус преподавателя в последние годы не привлекает талантливых выпускников аспирантуры к будущей педагогической работе в вузе.** Видно, что руководство страны ещё не до конца ощущает возможные последствия в стране с подготовкой квалифицированных, особенно для технических направлений кадров. Да и потребители нашей продукции – нефтегазовые компании и общества не проявляют особой заинтересованности в этом вопросе. Должен сказать, что на ряде кафедр университетов мы уже подошли к пороговой ситуации.

**Необходима университетская программа поддержки молодых талантливых ученых и преподавателей.** Надо жестче перед промышленностью ставить вопрос о системе грантов для профессорско-преподавательского состава и аспирантов, в том числе на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, создание новых учебно-методических комплексов. В аспирантуре ввести обязательный педагогический цикл академических дисциплин, в университете педагогического мастерства для молодых преподавателей – зачет по



---

основам психологии и педагогики и другие организационные меры.

**Надо жестко контролировать обязательное для преподавателей, а один раз в пять лет повышение квалификации (стажировка) на предприятии или в научном учреждении (организации) с последующим их отчётом на кафедре и в деканате повышения квалификации преподавателей.** При всём имеющемся авторитете руководителей кафедр в промышленности при организации полнокровной научно-производственной стажировки преподавателей требуется помощь им со стороны ректората.

Молодых преподавателей следует закрепить за маститыми университетскими учеными, учредить для них премии и гранты Ученого Совета и Совета Попечителей. Обеспечить активное участие молодых преподавателей и молодых ученых вуза в проводимых конкурсах грантов Президента России, Правительства РФ, Министерства образования и науки, РАН, различных фондов и других организаций. Расширить возможность публикации научных работ в англоязычных журналах (важнейший фактор укрепления репутации и престижа вуза). Создать условия для возможности заключения контрактов на проведение исследований с иностранными фирмами.

**Необходимо прогнозировать и вести плановую подготовку к возможным перестановкам в структуре управления вузом.** И для этого надо: постоянно проводить мероприятия, направленные на сохранение лучших кадров; периодически тестировать руководителей структурных подразделений, в том числе и для выявления «степени их износа»; вести поиск потенциальных руководителей; контролировать перемещения перспективных сотрудников по должностям; регулярно обновлять крите-

рии, предъявляемые к претендентам на должности руководителей подразделений; проводить ротацию перспективных руководителей по горизонтали (в том числе и проректоров, для того чтобы они смогли увидеть и почувствовать работу вуза по различным направлениям его деятельности); периодически проводить аттестацию в структурных подразделениях как самоочищение от наслоения кадров; дифференцировать вознаграждения руководителей структурных подразделений по результатам их работы.

**Ректору следует создавать вакансии для роста нового поколения руководителей (именно создавать);** следить, чтобы генотип вуза соответствовал изменяющимся условиям. Формируя управление вуза, надо учитывать значимость структурных подразделений, их взаимосвязь со вспомогательными службами, внести ясность в задачи каждого отдела, определить их конкретные функции. Нельзя игнорировать многолетнюю практику управления вузом.

**Добрый совет для начинающих коллег – с чиновничьим аппаратом и прессой не воюют (на памяти столько потерянных руководителей). Азбука для российского управленца – «аппарат и пресса – всегда правы».** Надо, как бы это сложно ни было, еще на начальной стадии возникающего конфликта сделать всё для нахождения обоюдно приемлемого решения.

**Могут ли быть в вузе нарушения? Конечно, могут. Но не должно быть злоупотреблений. И это главное в работе ректора.**

В многотысячном коллективе недостатки в работе (просупки отдельных сотрудников или учащихся) всегда были, есть и будут. И ректору не надо их бояться.

**Главное, ректор не может пройти мимо них незаметно. Не должно быть такого положения, когда все видят и знают о проступке, а ректор как бы «его не заметил». И не надо просто констатировать беды, надо действовать, а не делать вид, что действуешь.**

Прописная истина: не отреагировал своевременно на проступок сотрудника или учащегося – жди его повторений (тиражирования). А может и так получиться, что реакция ректората на проступок (точнее нереакция на него) может в целом повлиять на исполнительскую дисциплину в коллективе («Если кому-то можно игнорировать положения Устава вуза, то почему мне нельзя»).

**Можно, сталкиваясь с какой-либо проблемой, скрыть её (обойти, отказаться её решать, вдруг кто-то когда-то за тебя её решит), а можно вскрыть её (докопаться до сути причин, вызвавших её, начать её решать). Я сторонник второго решения и всегда при этом ощущал поддержку со стороны и проректоров, и деканов, и членов Ученого Совета.**

Нужно выявлять причинно-следственные связи, приведшие к появлению этих нарушений, осмыслить их, после этого принимать необходимые меры для исключения в дальнейшем таких проступков.

**Нельзя допускать в коллективе финансовых и материальных злоупотреблений. Надо резко и жестко их пресекать. Упустишь в самом начале и всё – «хана» и тебе, и твоему коллективу.**

Финансовые трудности функционирования высших учебных заведений являются постоянным спутником их управленческой деятельности, и это характерно не только для отечественной высшей школы. В одном из обзоров системы образования читал:

«...в мировой финансовой практике принято рассматривать администрацию вуза как «вечную попрошайку», а неудовлетворенность администрации вуза сложившимся порядком и методами финансирования вузов является типичным явлением».

И это понятно, так как **источники финансирования и государственные, и внебюджетные не поспевают за ростом масштабов и сложностью задач, которые в связи с постоянно изменяющимися требованиями со стороны рынка квалифицированного труда к выпускнику решают вузы для повышения качества обучения.** И об этом я неоднократно слышал от своих коллег-ректоров и европейских, и американских, и китайских вузов. **Надо не дожидаясь, когда благотворители снизойдут до нас, активнее ставить перед ними эту проблему.**

Развивающаяся в вузе внебюджетная деятельность постоянно требует изменений в системе управления. При этом бессмысленно копировать чужой опыт, но надо его учитывать (использовать) в своей практической работе. **Лучше всего сохранить традиционную административную вертикаль управления вузом: ректор – проректор – декан – заведующий кафедрой – преподаватель и продумать систему взаимодействия ректора с создаваемыми в вузе коммерческими структурами.** В системе управления необходимо обеспечить баланс рыночных и нерыночных тенденций: с одной стороны, совершенствуя структуры управления, усилить единство и целостность вуза, а с другой – ввести более гибкую систему финансирования, изыскивать дополнительные ресурсы, мотивировать работников вуза к активному участию в переменах, изменить менталитет профессорско-преподавательского состава.

---

**Всегда держу в памяти так называемый «эффект соленого огурца».** «Свежие огурцы, опущенные в рассол (не важно какой они формы и размера – изогнутые или прямые, маленькие или большие), через некоторое время, хотят этого или не хотят, они будут пропитаны солью и специями этого рассола, и будут иметь одинаковый для данной бочки вкус. »

**И от того, какой «рассол», т.е. какую обстановку (условия, требования, корпоративный дух и т.п.) создаст в вузе ректор, во многом будет зависеть и обстановка (состояние этого вопроса) в коллективе, и уровень подготовки кадров.**

И ещё об одной проблеме, которая рано и поздно возникает перед любым руководителем, – **проблема «долговечности», его незаменимости.** Власть – это такое явление, что для некоторых её всегда мало (съел одну конфетку – хочется вторую, а потом уже кажется, что и вся коробка твоя).

Недавно встретил в журнале «Итоги» от 23 ноября 2009 г. интересные наблюдения народного артиста РФ композитора Игоря Крутого. Они касаются творческих работников, но в полной мере распространяются и на руководителя организации. **«Уходить всегда надо за пять минут до финального свистка. Лучше недопеть, недоиграть, чем пересидеть. Самое поразительное, большинство людей понимают это, но почти все опаздывают.** Единицы в состоянии остановиться в расцвете сил, как, к примеру, Магомаев. Многие считали, Муслим потропился, уговаривали вернуться на сцену, но тот не изменил однажды принятому решению. Что хотел, спел, а повторяться не пожелал. Магомаев стал Народным артистом СССР в 31 год, познал любовь поклонников, о которой нынешние звезды даже не мечтают. Его буквально носили на руках. Думаю, Муслим не боялся провала, попросту исключал его вероятность.»

**Всегда надо уходить во-время – и певцу, и артисту, и руководителю (это касается всех уровней управления – и отдела, и кафедры, и факультета, и вуза). Не дожидайся, когда тебя будут подталкивать к этому – будет ли это установленный предельный возраст или какие-то другие причины.**

Надо помнить, что только регулярное и продуманное обновление «команды и её руководителя» способствует динамичному развитию вуза (факультета, кафедры), успешному внедрению современных инновационных образовательных программ.

**Незаменимых нет. Ученому Совету вуза надо своевременно готовить замену.**

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

**Владимиров Альберт Ильич**

**ОБ УПРАВЛЕНИИ  
ВУЗОМ**

*Из записной книжки президента университета,  
профессора А.И. Владимирова*

*Выпуск 2*

Дизайн обложки *В. Еришовой*  
Технический редактор *Г.В. Лехова*  
Корректор *Е.М. Фёдорова*  
Компьютерная верстка *Л.П. Ушанкина*

---

Подписано в печать . Формат 60×88 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Таймс». Печать офсет-  
ная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 200 экз. Заказ /

---

ООО «Недра-Бизнесцентр»  
125047, Москва, пл. Тверская застава, 3  
E-mail: [business@nedrainform.ru](mailto:business@nedrainform.ru), [biblioteka@nedrainform.ru](mailto:biblioteka@nedrainform.ru)  
[www.nedrainform.ru](http://www.nedrainform.ru)

ППП «Типография «Наука» Академиздатцентр РАН  
121099, Москва, Шубинский пер., 6

