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
В57

Владимиров А.И.
В57 Об управлении вузом. – М.: ООО «Недра-Бизнес-центр», 2009. – 23 с.
ISBN

ISBN

© Владимиров 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 лести; 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 задушевных 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 здоровается. (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 жалейте 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 распылять 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-энергического 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 привлекать 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 – упразднять 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, унизительно низкие 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 университета 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 генофонд 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 (проступки 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 сложившимися 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 ректората 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 поторопился, 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. Ершовой*
Технический редактор *Г.В. Лехова*
Корректор *Е.М. Фёдорова*
Компьютерная верстка *Л.П. Ушанкина*

Подписано в печать . Формат 60×88 $^{1}/_{16}$. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. 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, biblioteka@nedrainform.ru
www.nedrainform.ru

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