

ОСОБЕННОСТИ И ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ

С. Д. Резник, О. А. Сазыкина, Г. Б. Фомин

PECULIARITIES AND WAYS OF THE UNIVERSITY MANAGEMENT SYSTEM OPTIMISATION

S. D. Reznik, O. F. Sazykina, G. B. Fomin

Статья ориентирована, прежде всего, на государственное высшее учебное заведение, расположенное в региональном центре.

Система высшего профессионального образования России претерпевает значительные изменения. Ряд вузов объединены в федеральные университеты, определяются национальные исследовательские университеты.

Региональные вузы находятся сейчас в сложном положении. Многие из них сами должны находить средства для выживания. В этих условиях деятельность высших учебных заведений усложняется. К стандартным видам деятельности вуза – учебная и научная деятельность – добавляется управление стратегическим развитием, управление экономической деятельностью, управление информатизацией и инновационной деятельностью, управление внешними связями. Все это приводит к необходимости перестройки системы управления вузом и его организационной структуры.

В статье предлагается модель системы управления региональным высшим учебным заведением.

The Russian system of higher professional education is overcoming significant changes. Some universities are united into Federal universities, National research universities are defined.

Regional universities are in a difficult situation now. Many of them have to find the sources for survival by themselves. In these conditions the universities' activity is also complex. Strategic development management, economic management, informatization, innovation management and international management are added to the standard kinds of the university activities – educational and scientific. All this leads to the necessity to rebuild the university management system and its organizational structure.

The model of a regional university management system is provided in the paper.

Ключевые слова: высшее учебное заведение, система управления, стратегическое развитие, учебная деятельность, научная деятельность, экономическая деятельность, информатизация, инновационная деятельность.

Keywords: university, management system, strategic development, educational activity, scientific activity, economic activity, informatization, innovative activity.

Современное российское высшее учебное заведение сопоставимо с серьезным производственным предприятием. Являясь крупной учебной, научной, социальной и хозяйственной структурой, вузы имеют достаточно сложные системы управления. Эффективное управление вузом в рыночных условиях не может осуществляться, если в системе управления нет обратных связей как внутри вуза, так и с внешней средой.

Особенностями высшего учебного заведения как сложной социально-экономической системы являются:

- Множественность целей деятельности вуза и сложность системы взаимосвязанных процессов. В состав вуза входят самые разнообразные образовательные, научные, конструкторские, производственные, социальные, хозяйственные и иные структурные подразделения, связанные с внешними организациями и предприятиями.

- Многоконтурность системы, множество каналов управления, тесная взаимосвязь управляемых процессов. Например, учебный процесс органически связан с научно-исследовательской работой. Международная, инновационная деятельность, информатизация охватывают все сферы деятельности вуза. Управление в вузе какой-то конкретной сферой деятельности необ-

ходимо рассматривать как многофункциональное управление, требующее тесной координации управленческих решений между различными направлениями деятельности. Это принципиальное отличие управления вузом в современных условиях, когда в управляемом процессе сливаются интересы разных должностных лиц и социальных групп.

- Управление с глобальной обратной связью, как правило, через внешнюю среду, в которой проявляются результаты деятельности вуза, формируется его репутация как образовательного, научного и культурного центра. Большая часть управляемых процессов начинается в вузе, а заканчивается далеко за его пределами. Следовательно, управление вузом – это управление распределенной системой с отсутствием четких границ.

- Высокая инерционность вуза как системы. Результаты деятельности вуза, как правило, проявляются через достаточно большой интервал времени.

- Широкое использование информационных и инновационных технологий.

- Иерархическая структура целей, подцелей и задач, которые должен решать вуз в процессе своей деятельности, – все эти факторы должны учитываться при построении системы управления вузом.

Целью проведенного научного исследования является моделирование системы управления региональным высшим учебным заведением.

Мониторинг деятельности 140 ректоров подведомственных Рособразованию высших учебных заведений, выполненный Пензенским государственным университетом архитектуры и строительства в 2006 – 2008 гг. (программа Минобрнауки РФ, проект «Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений № гос. рег. 012006036932) позволил выявить ряд осо-

бенностей, которые характеризуют систему управления вузами.

Например, анализ приоритетов деятельности ректоров показал, что первое место по важности занимает у них управление учебной работой, второе – экономические вопросы, далее – правление научной работой вуза (3 ранг), инновационная деятельность (4 ранг), информатизация (5 ранг), далее идет управление методической работой вуза (6 ранг), управление внешними связями, управление воспитательной работой, довузовская подготовка, общие вопросы (табл. 1)

Таблица 1

Приоритеты деятельности ректоров при управлении вузами

<i>Приоритеты личной деятельности при управлении вузами</i>	<i>Ранг</i>	<i>Удельный вес (значимость), (%)</i>
Управление учебной работой	1	15.8
Управление экономической работой	2	15.2
Управление научной работой	3	12.5
Инновационная деятельность	4	11.8
Управление информатизацией	5	8.6
Управление методической работой	6	8.0
Внешние связи	7	7.9
Воспитательная работа	8	7.6
Общие вопросы	9	6.3
Управление довузовской подготовкой	10	6.3
Итого:		100

Помимо выполнения основных должностных обязанностей ректора, 90,7 % опрошенных ректоров занимаются преподавательской деятельностью, 93,6 % – научной деятельностью, 65 % – методической работой.

Существенно возросшие возможности вариативности развития вузов, переход от административного управления к децентрализованным, гибким управленческим структурам предъявляют новые требования ко всей системе организации управления вузом. Модернизация системы управления вузом должна обеспечить адаптацию вуза к новым экономическим и социальным условиям, способствовать определению стратегических ориентиров его развития на перспективу.

Построение системы управления вузом в решающей степени зависит от принятой в вузе структуры, состава его функциональных звеньев и подсистем.

Для большинства вузов может быть принята схема, ориентированная на выделение следующих управляемых процессов: образовательная деятельность, включая управление качеством подготовки специалистов и воспитательным процессом; научно-исследовательская и инновационная деятельность; международная деятельность; финансово-экономическая деятельность; информатизация, административно-хозяйственная деятельность; развитие материально-

технической и социальной базы; подбор, переподготовка и повышение квалификации кадров.

Такое выделение направлений деятельности вуза косвенно подтверждается результатами исследования состава проректорского корпуса высших учебных заведений (табл. 2).

Таблица 2

**Структура проректоров вузов, подведомственных Рособразованию
в динамике за 1998 и 2006 годы**

<i>Должности</i>	<i>Доля вузов, в которых функционируют проректоры по видам деятельности (%)</i>	
	<i>1998 г.</i>	<i>2006 г.</i>
2	5	6
Первые проректоры	45,7	59,2
Проректоры по учебной и методической работе (1)	109,5	107,6
Проректоры по научной работе	93,3	90,3
Проректоры по административно-хозяйственной, организационной работе и общим вопросам	84,5	93,8
Проректоры (без выделения направлений)	34,5	2,3
Проректоры по финансовой работе, экономическим вопросам и коммерческой деятельности	31,1	36,4
Проректоры по международным и внешним связям	25,6	36,7
Проректоры по капитальному строительству	24,4	24,9
Проректоры по заочному, вечернему, дополнительному обучению и экстернату	19,8	27,6
Проректоры по социальному развитию и воспитательной работе	19,5	54,5
Проректоры по безопасности и режиму	6,1	8,5
Проректоры по информатизации	5,8	28,7
Проректоры по до- и послевузовской подготовке	3,0	4,9
Проректоры по инновационной деятельности	0,6	9,4
Проректоры по развитию и качеству обучения	-	5,6
Проректоры по правовым вопросам	-	2,3
Проректоры по работе с филиалами	-	2,1
Проректоры по другим видам деятельности	7,6	7,0

Примечание: (1) Количество проректоров превышает 100 % в связи с тем, что в некоторых вузах имеются одновременно должности и проректоров по учебной работе, и по методической работе или по учебно-методической работе.

Главными направлениями деятельности проректоров в вузах остаются: управление учебной и методической работой (100 % вузов), научной работой (90,3 % вузов), административно-хозяйственной и организационной работой (93,8 % вузов).

За 8 лет (с 1998 по 2006 год) почти в три раза вырос удельный вес проректоров по социальному развитию и воспитательной работе (с 19,5 % до 54,5 %), что связано с необходимостью усиления внимания к человеческому фактору, необходимостью создания позитивных социально-психологических условий как для работы профессорско-преподавательского состава, так и для учебы студентов.

Увеличение удельного веса проректоров по финансовой работе и экономическим вопросам с 31,1 % до 36,4 % в общей численности проректоров вузов обусловлено сложностью и необходимостью решения проблем финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, переходом страны к рыночной экономике.

Необходимость интеграции России в международное образовательное сообщество, необходимость укрепления взаимодействия вузов с предприятиями и организациями – работодателями, органами местной и федеральной власти привело к увеличению в вузах удельного веса проректоров по международным и внешним связям до 36,7 %.

Широкое использование информационных технологий в деятельности вуза, оснащение вузов сложными техническими средствами, вычислительной техникой, необходимость их использования и обслуживания, а также всеобщая информатизация и компьютеризация послужило причиной кардинального увеличения удельного веса проректоров по информатизации более чем в пять раз.

В то же время, судя по составу проректоров, ряду важных направлений в деятельности вузов управленческим корпусом достаточного внимания пока не уделяется. Речь идет о:

а) содействии экономической состоятельности, востребованности и трудоустройству выпускников;

б) совершенствовании и повышении эффективности кадровой работы как с профессорско-преподавательским составом, так и с управленческими кадрами, в том числе совершенствование кадровой структуры управления вузами, подготовки кадрового резерва на руководящие должности в вузах;

в) экономической работе и коммерциализации деятельности вуза;

г) информатизации вузовских процессов;

д) инновационном развитии вузов.

В системе управления современным вузом выделяются прежде всего два субъекта управления – ученый совет и ректор. "Исполнительская" структура

управления вузом (ректорат) представлена целой иерархией должностей – от ректора, проректоров до начальников отделов, деканов и заведующих кафедрами. Усложнение организационной структуры вуза (например, создание в структуре университета институтов, академий, филиалов) включает в эту пирамиду и других действующих лиц – генеральных директоров, директоров, их заместителей и т. д. Высшим исполнительным руководителем является ректор. Он осуществляет общее руководство вузом и призван координировать деятельность всех нижестоящих руководителей и подразделений.

К руководителям вуза (ректорату) можно отнести еще ряд подчиненных ректору должностных лиц. Первый проректор руководит, как правило, работой начальников соответствующих управлений и отделов вуза. Проректоры по отдельным специализированным направлениям работы (учебной, научной, воспитательной, международной деятельности и т. д.) фактически являются экспертами при ректоре вуза, который может делегировать им часть своих прав по руководству отдельными направлениями и подразделениями.

На начало 2009/2010 учебного года в системе высшего профессионального образования было 1114 высших учебных заведений, в том числе 662 государственных и 452 негосударственных [7].

Существенно возросшие возможности вариативности развития вузов, переход от административного управления к децентрализованным, гибким управленческим структурам предъявляют новые требования ко всей системе организации управления вузом. Модернизация системы управления вузом должна обеспечить адаптацию вуза к новым экономическим и социальным условиям, определение стратегических ориентиров развития на перспективу.

Построение системы управления вузом в решающей степени зависит от принятой в вузе структуры, состава его функциональных звеньев и подсистем.

Для большинства вузов может быть принята система управления, ориентированная на выделение следующих управляемых процессов [8]:

образовательная деятельность, включая управление качеством подготовки специалистов и воспитательным процессом;

– научно-исследовательская и инновационная деятельность;

– международная деятельность;

– финансово-экономическая деятельность;

– административно-хозяйственная деятельность;

– развитие материально-технической и социальной базы;

– подбор, переподготовка и повышение квалификации кадров др.

Адаптируя систему управления региональным высшим учебным заведением к меняющимся социально-экономическим условиям современной России можно предложить модель системы управления, дополненную такими важными направлениями деятельности как управление стратегическим развитием, инновационной деятельностью и информатизацией (рис. 1).

Таким образом, наиболее характерными внешними факторами, оказывающими влияние на систему управления вузом, являются: конкуренция на рынке образовательных услуг; финансовая обеспеченность сферы образования; кадровая политика государства; приоритетные программы и проекты; внутренняя политика государства; демографическая ситуация и др.

Система управления вузом предполагает взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой.

Субъектами управления (управляющей подсистемой) в данной системе являются:

– органы управления образованием: Правительство РФ; Министерство образования и науки РФ; Федеральные агентства и службы; Региональные органы управления образованием; Совет ректоров вузов региона;

– органы управления вузом, к которым относят: университетскую конференцию, ученый совет университета, ректорат, попечительский совет, органы студенческого самоуправления;

– управленческие кадры вуза: ректор, проректоры, заведующие научными и учебными подразделениями, деканы, заведующие кафедрами, зам. деканов, директора институтов, руководители служб.

В управляемой подсистеме – высшем учебном заведении – можно выделить ряд подсистем управления, каждая из которых включает в себя ряд функций, отражающих содержание подсистемы.

Подсистема управления стратегическим развитием высшего учебного заведения включает в себя следующие направления деятельности:

– стратегическое планирование и управление стратегией развития;

– разработка бизнес-планов проектов;

– организация структуры управления;

– управление маркетинговой деятельностью: маркетинговые исследования, коммуникации и др.;

– управление практической подготовкой студентов;

– изучение рынка образовательных услуг и др.

Подсистема управления учебной работой вуза охватывает:

– управление учебным процессом;

– управление методической работой;

– управление подготовкой учебного процесса;

– организация профориентационной работы;

– управление качеством образовательного процесса;

– управление лицензированием и аккредитацией;

– управление довузовской подготовкой и др.

Подсистема управления научной работой вуза представляет собой:

– планирование и организацию выполнения научно-исследовательских работ;

– организацию научной деятельности преподавателей, аспирантов и студентов;

– организацию повышения квалификации научно-педагогических кадров;

– управление подготовкой к осуществлению научной деятельности и др.

Подсистема управления экономической деятельностью вуза включает:

- управление финансами и бухгалтерским учетом;
- управление коммерческой деятельностью;
- оценка эффективности деятельности;
- управление ценообразованием;
- управление трудом и заработной платой и др.

Подсистема управления внешними связями вуза охватывает:

- управление международными связями;
- организацию сотрудничества с другими вузами, организациями, предприятиями и др.

Подсистема управления социальной и воспитательной работой включает:

- управление кадровой работой;
- управление персоналом вуза: подбор, оценка, расстановка, адаптация, мотивация и др.;
- управление социальным развитием: социальные блага, гарантии, обеспечение;
- управление культурно-воспитательной и спортивно-массовой работой со студентами и др.

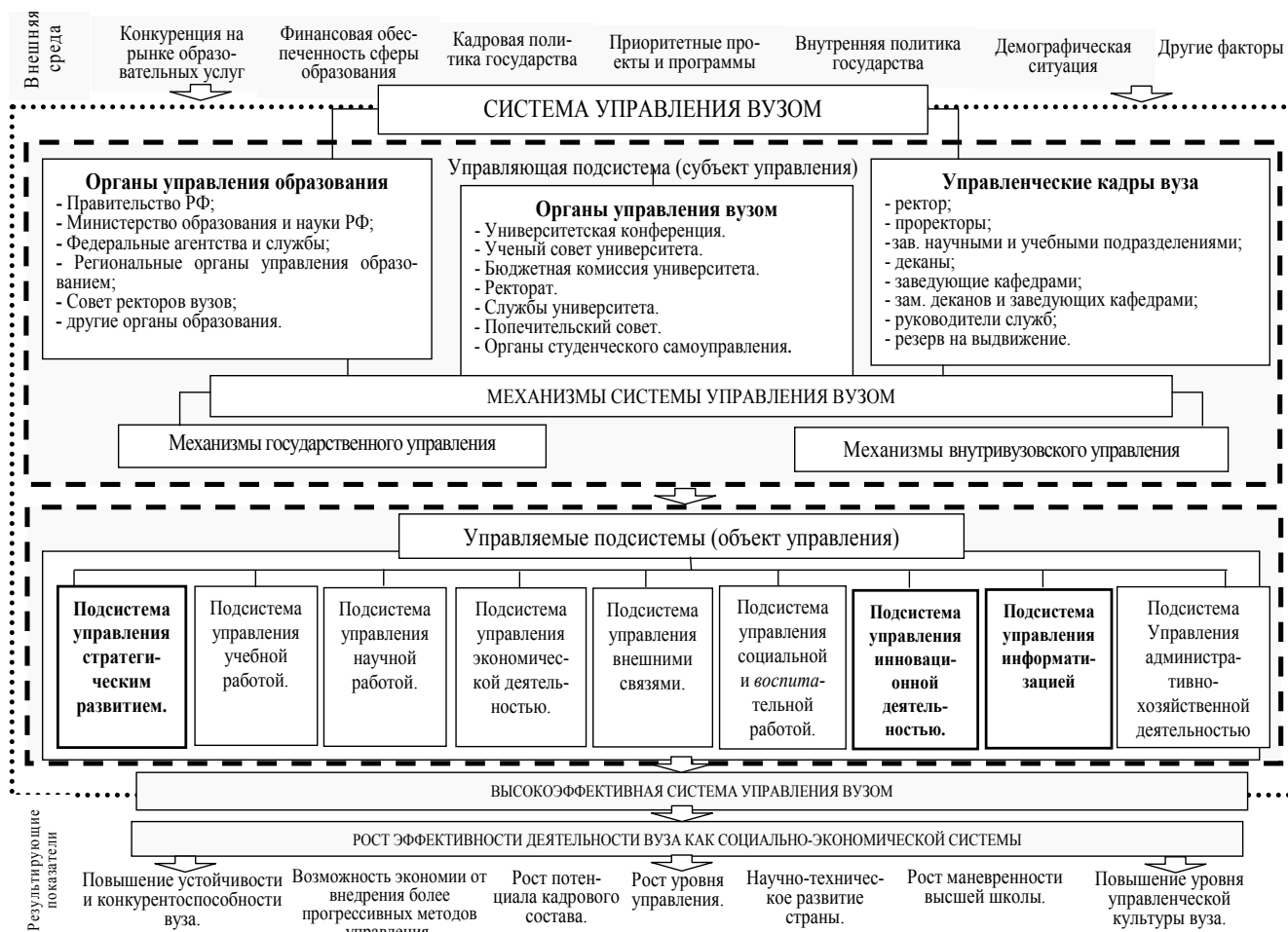


Рис. 1. Модель системы управления региональным высшим учебным заведением

Подсистема управления инновационной деятельностью включает:

- обеспечение единства образовательного, научного и инновационного процессов и их направленности на подготовку нового поколения высококвалифицированных специалистов;
- создание условий для вовлечения ученых, преподавателей, студентов и аспирантов в инновационный процесс;
- продвижение на рынок разработанных в вузе новых технологий на базе коммерциализации научных знаний и изобретений;
- создание и поддержка инновационных инфраструктур в вузах и др.

Подсистема управления информатизацией предполагает:

- управление единым информационным пространством вуза;
- использование систем автоматизированного планирования и управления ресурсами;
- использование информационных технологий в учебном процессе и научной деятельности;
- использование Интернет-технологий в управлении вузом и др.

И наконец, подсистема управления административно-хозяйственной деятельностью включает:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление охраной труда и техникой безопасности;
- управление ремонтно-строительными работами;
- управление транспортом;
- управление обслуживающим хозяйством;

– управление издательской деятельностью и др.

Превращение высшего учебного заведения в устойчивую саморазвивающуюся систему является на сегодняшний день главной целью в сфере университетского управления. Достижение такой цели во многом зависит от эффективности механизмов управления, используемых руководителем вуза. Основу таких механизмов управления высшим учебным заведением как социально-экономической системой должны составлять целеполагание и определение приоритетов в их достижении (т. е. система управления должна быть ориентирована на главную цель, в качестве которой

для высшего учебного заведения является удовлетворение потребностей населения в образовательных услугах), а также согласованность целей и выбор методов и способов взаимодействия субъектов управления (федеральных и региональных органов управления образованием и высшим учебным заведением).

В целом формирование системы управления высшим учебным заведением как организационный механизм должен быть направлен на обеспечение высокой эффективности деятельности вуза и повышение его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Литература

1. Управление высшим учебным заведением: учебник / под ред. С. Д. Резника и В. М. Филиппова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 768 с.
2. Инновационный механизм управления государственным вузом / Ю. В. Полянсков, Е. М. Белый, И. Б. Романова; под ред. Ю. В. Полянскова. – М.: Экономика, 2004. – 267 с.
3. Ректоры вузов России: система и механизмы управления профессиональной карьерой / Н. И. Аристер, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина, Г. Б. Фомин и др.; под. общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2009. – 252 с.
4. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: аналитический доклад / рук. авт. кол-ва В. М. Филиппов. – М.: Логос, 2005. – 540 с.
5. Управление современным университетом: кол. монография / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005. – 324 с.
6. Управление современным государственным университетом на основе процессного подхода: монография / В. А. Мещеряков, Г. В. Суrowицкая; под ред. В. И. Волчихина. – Пенза: ПензГУ, 2008. – 240 с.
7. Россия в цифрах 2010: крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2010. – 558 с.
8. Совершенствование управления вузом в современных условиях: материалы Всероссийского совещания, (г. Новочеркасск, 28 – 30 октября 2002 г., Юж. рос. гос. техн. ун-т). – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2002. – 382 с.

Информация об авторах:

Резник Семен Давыдович – Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, 8-927-645-54-25, disser@bk.ru.

Reznik Semyon Davidovich – honoured science worker of RF, d.SC. (Econ.), Professor, Director of Institute of Economics and management, Responsible State University of architecture and construction.

Сазыкина Ольга Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, 8-927-368-28-28, disser@bk.ru.

Sazykina Olga Anatolievna – candidate of economic sciences, Associate Professor, Associate Professor of management the Penza State University of architecture and construction.

Фомин Григорий Борисович – кандидат физико-математических наук, доцент, начальник отдела Минобрнауки России, 8-926-712-38-42, gb_fomin@mail.ru.

Fomin Grigoriy Borisovich – candidate of physical and mathematical sciences, Associate Professor, head of Department, Ministry of education and science of Russia.