

УДК 378.1

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВУЗОВ.  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Дмитриев В.Ю.**, проректор по экономике и перспективному развитию ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет»

**Дмитриев В. Ю. Профессиональная компетентность руководителей ВУЗов.  
Совершенствование менеджмента высшего образования.**

Развитие коммерческой составляющей в деятельности современного вуза, превращает его в объект рыночной экономики, это влечет за собой необходимость соответствующего изменения методов управления вузом и перестройку его структуры. Перестройка структуры, функций и задач руководителей и подразделений приводит к необходимости модернизации системы менеджмента вуза, ориентации ее на использование приемов, методов и инструментов рыночной экономики. Особенности объекта управления предъявляют соответствующие требования к субъекту управления, определяют набор основных и дополнительных знаний, навыков и качеств у руководителей вузов. Современные руководители обязаны демонстрировать высокие менеджерские качества и являться профессионалами в искусстве управления. А использование методологии стандарта ISO 9001 позволяет реализовать непрерывное улучшение процессов управления, направленное на постоянный рост эффективности деятельности вуза в современных социально-экономических условиях. Принципы системы менеджмента качества по стандарту ISO 9001, адаптированные для применения в высшей школе, способствуют достижению запланированного качественного результата. Сделан вывод о том, что высшее образование тесно связано с политической, экономической и культурной сферами общества. Изменение социально-экономических условий требует адекватного изменения принципов функционирования высшей школы, приведения их в соответствие с требованиями внешней среды. Новые условия рыночной экономики требуют инновационной системы управления вузом, перестройки внутривузовской структуры, управленческой вертикали и принципов управленческой работы.

**Dmytriiev V. Professional competence of university executives. Improving the management of higher education.**

Development of the activities in the commercial component of the modern university turns it into an object of the market economy, it entails a corresponding change in the university management and the restructuring of its structure. Rebuilding the structure, functions and tasks of managers and departments leads to the need to modernize the management system of the university, its orientation on the use of techniques, methods and tools of the market economy. Features of object of management impose appropriate requirements for the subject of management, define a set of basic and advanced knowledge, skills and qualities of the heads of universities. Modern managers must demonstrate strong managerial skills and a professional in the art of government. And the use of the methodology of ISO 9001 allows for continuous improvement of management processes aimed at the constant growth of the university in the current socio-economic conditions. Principles of quality management system according to ISO 9001, adapted for use in high school, contribute to achieving the planned quality results. It is concluded that that higher education is closely linked to the political, economic and cultural spheres of society. Changing socio-economic conditions change principles requires adequate functioning of higher education, bringing them into line with the requirements of the external environment. New market conditions require an innovative system of university management, restructuring intra-university structure, management structure and principles of managerial work.

**Дмитрієв В. Ю. Професійна компетентність керівників ВНЗ. Удосконалення менеджменту вищої освіти.**

Розвиток комерційної складової у діяльності сучасного ВНЗ, перетворює його на об'єкт ринкової економіки, це тягне за собою необхідність відповідної зміни методів управління вузом і перебудову його структури. Перебудова структури, функцій і завдань керівників і підрозділів призводить до необхідності модернізації системи менеджменту ВНЗ, орієнтації її на використання прийомів, методів і інструментів ринкової економіки. Особливості об'єкта управління пред'являють відповідні вимоги до суб'єкта управління, визначають набір основних і додаткових знань, навичок і якостей у керівників ВНЗ. Сучасні керівники зобов'язані демонструвати високі менеджерські якості і бути професіоналами в мистецтві управління. А використання методології стандарту ISO 9001 дозволяє реалізувати безперервне поліпшення процесів управління, спрямоване на постійне зростання ефективності діяльності ВНЗ в сучасних соціально-економічних умовах. Принципи системи менеджменту якості за стандартом ISO 9001, адаптовані для застосування у вищій школі, сприяють досягненню запланованого якісного результату. Зроблено висновок про те, що вища освіта тісно пов'язане з політичною, економічною і культурною сферами суспільства. Зміна соціально-економічних умов вимагає адекватної зміни принципів функціонування вищої школи, приведення їх у відповідність з вимогами зовнішнього середовища. Нові умови ринкової економіки вимагають інноваційної системи управління ВНЗ, перебудови внутрівузівської структури, управлінської вертикалі і принципів управлінської роботи

**Постановка проблеми.** В последние годы Украина находится в стадии радикальных преобразований, которые привели к серьезным экономическим, политическим, социальным и культурным изменениям. Обратной стороной этих преобразований выступает финансово-экономический кризис. В условиях затяжного кризиса осложнилось положение в бюджетной сфере и, особенно в сфере образования. Сокращение государственного финансирования, ужесточающаяся конкуренция между вузами, постоянно меняющийся спрос на образовательные услуги, требуют от вузов обладать гибкой реакцией на перемены, чтобы удержать свои позиции и сохранить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Для достижения этой цели вузам необходимо менять принципы функционирования, приводить их в соответствие с требованиями экономики, обеспечить постоянное совершенствование менеджмента. Существующая система и структура управления в вузах, сложившиеся за годы командно-административной системы, практически не претерпели никаких изменений с приходом рыночной экономики, они не позволяют вузу эффективно реагировать на изменения и адаптироваться к новым экономическим условиям.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам управления высшими учебными заведениями посвящены работы отечественных и зарубежных ученых, например - серия российских учебников под ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника «Менеджмент в высшей школе» [1, 2, 3, 4]. В Украине изучением проблемы управления учебным заведением занимаются ученые Л. И. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Т. В. Ельникова, О. И. Мармаза, Е. М. Павлютенков, В. В. Крижко. Детально формы и методы управления учебными заведениями разного типа раскрываются в учебном пособии Е. Н. Хрыкова [5]. Однако разработка проблем управления высшими учебными заведениями в современных условиях находится на начальной стадии. Это обуславливается историческим консерватизмом системы управления в высшей школе, новации в этой области не успевают за темпами социально-экономических преобразований в обществе.

**Выделение нерешенной проблемы.** Рыночная экономика поставила перед вузами целый ряд новых задач. Руководство вузов постоянно сталкивается с трудностями в определении оптимальных направлений деятельности для достижения поставленных целей. Новые условия требуют применения инновационной системы управления, перестройки внутривузовских принципов работы руководящих кадров. Это предполагает наличие у руководства вуза качеств современного профессионального менеджмента.

«Отсутствие профессионального управленческого образования у менеджеров вузов - заведующих кафедрами, деканов, ректорского корпуса приводит к ориентации только на опыт, резко удлиняет период становления руководителя в вузе, а высокий возраст к моменту занятия управленческой должности не дает возможности, времени руководителю развернуться, реализовать себя в полной мере» (Г.А. Балыхин Председатель Комитета по образованию Государственной Думы РФ, доктор экономических наук) [1, с. 3].

Пути совершенствования системы менеджмента вуза, формулировка новых требований к профессиональной компетентности руководителей вузов и его подразделений, формирование способности вуза к эффективному развитию в условиях рынка является актуальными задачами, требующими дополнительных исследований.

**Целью статьи** является обоснование новых требований к профессиональной компетентности руководителей вузов и формулировка принципов качественного управления, вызванных современными социально-экономическими условиями.

**Изложение основного материала исследования.** Специфика вуза как объекта управления в условиях рыночной экономики отражается в его новых функциях, задачах и путях достижения поставленных целей. Объективные обстоятельства поставили перед современными вузами, прежде всего, вопросы выживания, поддержания своего финансового состояния на необходимом уровне и поиска источников для развития. Эти вопросы стимулирует развитие коммерческой деятельности вузов, вынуждают их коллективы проявлять инициативу, предприимчивость и самостоятельность, что обостряет противоречие между высшей школой, как государственным некоммерческим институтом, и как институтом рыночной экономики.

При действующей политике финансирования вузов в Украине именно коммерческая деятельность позволяет им исполнять свою образовательную и научную миссию в обществе, является главным источником поддержки функционирования и развития материально-технической базы. Современная структура управления вузом должна обеспечивать рыночное поведение государственного высшего учебного заведения как делового предприятия и способствовать продвижению, наряду с образовательной и научной деятельностью, новых бизнес-процессов. Для этого необходимо пересмотреть принципы неэкономического мышления, стратегию и задачи вуза, выработать новые подходы для такой трансформации, создать целостную систему, обеспечивающую рыночную ориентацию вуза и каждого его подразделения. Современная практика украинских вузов показывает, что в их деятельности значительное развитие получили обеспечивающие службы, напрямую не связанные с образованием и наукой - это маркетинг, финансы, реклама и т.п. Деятельность высшего руководства в этом случае больше направляется на взаимодействие вуза с внешним окружением при соответствующем делегировании дополнительных прав и обязанностей руководителям внутривузовских подразделений.

Такая перестройка структуры, функций и задач руководителей и подразделений приводит к необходимости модернизации системы менеджмента вузом, ориентации ее на использование приемов, методов и инструментов рыночной экономики.

Модернизация системы менеджмента вуза должна предусматривать: создание системы оперативного и качественного управления; повышение компетентности, ответственности и дисциплины руководителей и сотрудников; создание и поддержка положительного имиджа; увеличение экономической направленности и финансовой эффективности в работе каждого подразделения; определение маркетинговой и финансовой стратегий развития; создание новых подразделений, ответственных за инновации, реализацию планов стратегического развития, адаптацию структур управления.

Развитие предпринимательского характера подразделений, разнообразие видов деятельности вуза, возрастающий объем функциональной и информационной нагрузки предполагают дифференциацию, определенную организационную и финансовую самостоятельность подразделений.

*Реорганизовывать систему управления, вуз обязан регулярно и оперативно с учетом изменяющихся требований рынка образовательных услуг и рынка труда. Персонал, управляющий вузом, должен умело и оперативно настраиваться на быстро меняющиеся условия внешней среды.*

В то же время, чем шире дифференциация вуза, тем больше требуется управленческих усилий по интеграции его подразделений для осуществления согласованной работы и достижения общеузовских целей. Сильная дифференцированность и самостоятельность подразделений предъявляет высокие требования к руководству вуза, т.к. требует профессионализма во многих областях деятельности.

В силу того, что в вузе занято большое количество профессионалов своего дела, их деятельность требует определенной свободы и автономии. Эта особенность создает дополнительные трудности социально-психологического характера для руководства вузом. Творческая природа преподавательской и научной деятельности, невозможность ее унификации и формализации приводит к сложностям в требовании строгой «производственной» дисциплины и исполнительности. Атмосфера творческого соперничества, в которой важны такие понятия как «авторство» и «лидерство», вызывает желание доказать свое личное превосходство над коллегами-конкурентами. С развитием рыночных отношений эти социально-психологические противоречия в вузе еще более обострились, т.к. стали содержать еще и элементы коммерческого интереса. Это мешает созданию в вузах больших творческих коллективов, которые работают единой командой с ориентацией на конечный общий результат. В вузе не приветствуется прямой контроль деятельности научно-педагогического персонала, недостижимо беспрекословное подчинение работников, профессиональный статус которых дает им право претендовать на особое мнение и самостоятельное принятие решений в процессе работы.

Традиционно в высшей школе квалификацию в узкой предметной области часто отождествляют с квалификацией в области управления, не имея для этого серьезных оснований, специальных знаний и опыта. «Преподавать химию, физику и другие дисциплины – это одно, а руководить преподавателями кафедры или факультета – это совсем другая работа – управленческая, имеющая свои задачи и содержание. Выход из такого положения нужно искать, думается, в дополнительном образовании для тех, кто идет в управление, в приобретении опыта такой деятельности» (В.М.Филиппов, академик Российской академии образования, доктор физико-математических наук, профессор, ректор Российского университета дружбы народов) [1, с. 4]. Руководящие позиции в большинстве вузов занимают не профессионалы-управленцы, а научно-педагогические работники, которые не обязательно демонстрируют высокие менеджерские качества и не являются профессионалами в искусстве управления, что не может не сказываться на его результатах.

*Требования к современным руководителям вузов и подразделений вузов при сохранении традиционного перечня и содержания их компетенций должны быть наполнены новым смыслом и стремлением к постоянному самосовершенствованию, исходящему из особенностей деятельности в условиях рыночной экономики.*

Совершенствуя систему управления высшим учебным заведением, руководители должны ориентироваться на модели, принятые и зарекомендовавшие себя в мировой практике. Среди существующих в мире систем менеджмента, которые можно успешно применить для совершенствования деятельности высших учебных заведений, самое широкое распространение получила система менеджмента качества на базе международного стандарта ISO серии 9001 [6].

Система менеджмента качества, построенная в соответствии с международным стандартом ISO 9001, является частью системы управления вузом, которая ориентирована на достижение итогов, основанных на целях качества, удовлетворении нужд и ожиданий заказчиков продукции вуза. Использование методологии стандарта ISO 9001 позволяет реализовать непрерывное улучшение процессов управления, направленное на постоянный рост эффективности деятельности вуза. Опираясь в своей деятельности на требования

стандарта ISO 9001, управленческий персонал вуза должен руководствоваться рядом основных принципов, применение которых способствует достижению запланированного качественного результата.

1. Принцип ориентации на потребителей образовательных услуг. Вуз должен ориентироваться на требования потребителей образовательных услуг, поэтому сотрудники учебного заведения во главе с руководством должны знать и понимать их потребности, которые существуют в настоящий момент, а также могут возникнуть в будущем, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. В основе этого принципа – анализ рынка и потребностей потребителей. Результаты анализа служат механизмом, запускающим и определяющим главные направления деятельности вуза с учетом прогноза развития интересов потребителя.

2. Принцип ведущей роли высшего руководства. Первый руководитель вуза и руководители его подразделений должны добиваться единства целей и направлений развития системы менеджмента. Они создают внутреннюю среду, которая позволяет сотрудникам быть в полной мере вовлеченными в процесс достижения стратегических целей. Управление вузом, подразделением, процессом, проектом невозможно без лидирующей роли соответствующего руководителя, обладающего достаточными полномочиями и взявшего на себя всю полноту ответственности.

3. Принцип вовлечения сотрудников в процессы управления. Вовлечение сотрудников всех уровней в реализацию стратегических целей должно составлять основу воплощения в жизнь методов и инструментов корпоративного менеджмента вуза и его структурных подразделений, это дает возможность руководству использовать способности персонала с максимальной пользой, как для вуза, так и для его потребителей. Вовлечение персонала на практике означает систематическую возможность каждого сотрудника участвовать в выработке и реализации управленческих решений. Такая возможность развивает в людях чувство ответственности и сопричастности, которое усиливает мотивацию к творческому труду, порождает инициативу и является основой корпоративной культуры.

4. Принцип подхода к управлению как к процессу. Запланированные результаты должны достигаться наиболее эффективным способом, когда соответствующими этапами образовательной деятельности и необходимыми для нее ресурсами руководят и управляют как процессом. Все виды деятельности в вузе рассматриваются как процессы. Понимание процессов близко к пониманию об алгоритмах, и это дает возможность использования информационных технологий, построения математических моделей и автоматизации управленческой деятельности.

5. Принцип системного подхода к управлению. Системный подход требует координации всех аспектов деятельности, постоянного планирования и доведения планов до каждого рабочего места, с тем, чтобы можно было анализировать и корректировать их выполнение. С системным подходом связаны и проблема оценивания результатов деятельности вуза. Главным показателем деятельности может быть финансовый результат, а также и другие показатели, такие как показатели удовлетворенности потребителей, показатели эффективности процессов, а также показатели потенциала роста вуза и квалификации персонала имеют немаловажное значение.

6. Принцип постоянного улучшения системы менеджмента. Для постоянного обеспечения удовлетворения меняющихся запросов потребителей, необходимо эффективно реализовывать принцип непрерывного улучшения функционирования системы управления. При систематическом улучшении процессов постепенно появляется возможность снижения потерь и соответственно стоимости оказываемых услуг. Постоянное улучшение качества деятельности вуза начинается с человека, с совершенствования его личных качеств, знаний, навыков и умений. Наиболее важный аспект непрерывного совершенствования – это обучение персонала вуза.

7. Принцип принятия решений, основанных на фактах. Для достижения реальной эффективности принимаемых решений в системе управления качеством предоставления

образовательных услуг необходимо добиться правового закрепления принципа принятия решений, базирующегося на анализе данных и информации, исключая волюнтаризм и авторитарность. Принимать решения на основе фактов – значит снизить вероятность ошибочных решений. Чтобы отличить достоверные факты от ложных или сомнительных необходимо разработать критерии и оценки для объективного измерения результатов работы каждого процесса на базе сбалансированной системы основных показателей.

8. Принцип взаимовыгодных отношений с поставщиками. Высшее учебное заведение и учебные заведения, которые дают полное среднее образование (школы, лицеи, гимназии, техникумы и колледжи), в реальной жизни всегда взаимозависимы. Во многих случаях они партнеры в процессе подготовки специалистов для различных сфер производства и услуг. Для обеспечения эффективности взаимоотношений вуза с поставщиками образовательных услуг необходимо вести постоянный мониторинг всех процессов с соответствующим анализом и предложениями по постоянному улучшению, что будет способствовать взаимной выгоде обеих сторон, создавать новые ценности в сфере предоставления образовательных услуг.

**Выводы:** Высшее образование тесно связано с политической, экономической и культурной сферами общества. Изменение социально-экономических условий требует адекватного изменения принципов функционирования высшей школы, приведения их в соответствие с требованиями внешней среды. Новые условия рыночной экономики требуют инновационной системы управления вузом, перестройки внутривузовской структуры, управленческой вертикали и принципов управленческой работы. Управлять вузом в новых социально-экономических условиях посильно только высококлассному топ-менеджменту, профессионалам с опытом управленческой деятельности в вузе, с хорошей теоретической и практической подготовкой, с постоянным стремлением к самосовершенствованию. Модель качественного управления вузом может быть построена на методологии международного стандарта ISO 9001, принципы качества этого стандарта должны лечь в основу современного менеджмента вуза.

#### **Список использованных источников:**

1. Управление высшим учебным заведением: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника и д-ра физ.-мат. наук В.М. Филиппова. - 2-е изд., перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 768 с. — (Менеджмент в высшей школе).
2. Управление факультетом: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – (Менеджмент в высшей школе).
3. Резник С.Д. Управление кафедрой: Учебник.- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 607 с. - (Менеджмент в высшей школе).
4. Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 361 с. - (Менеджмент в высшей школе).
5. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. / Є.М. Хриков. — К.: Знання, 2006. — 365 с.
6. Національний стандарт України. Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти (IWA 2:2003, IDT) ДСТУ-П IWA 2:2007. Київ: Держспоживстандарт України, 2008.

**Ключевые слова:** управление, высшие учебные заведения, система менеджмента качества, рынок образовательных услуг, ISO.

**Ключові слова:** управління, вищі навчальні заклади, система менеджменту якості, ринок освітніх послуг, ISO.

**Keywords:** management, higher education, quality management system, the educational services market, ISO.