

Календарный план не претендует на универсальность, но существует убеждение, что в пределах учебного заведения он должен быть единым для всех факультетов. Это дает возможность осуществить единое планирование, единую отчетность, единое распределение обязанностей и главное — освободить декана от второстепенных дел, сосредоточить его внимание на главных вопросах и представить возможность оперативного руководства факультетом и кафедрами.

Т.И.Руднева

О ФАКТОРАХ,
ВЛИЯЮЩИХ НА УСПЕШНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕКАНОВ

Единую направленность учебно-воспитательной работы в вузе обеспечивает весь его коллектив: ректор, проректоры, деканы, кафедры, партийные, комсомольские и профсоюзные организации. Разрабатывая новые модели организации учебной работы, важно знать особенности руководства этим процессом и в частности, специфику работы деканов.

Обращение к деятельности деканов вызвано тем, что их труд как прямо, так и косвенно влияет на работу преподавателей, студентов, на координацию всех звеньев факультета, а значит, в целом на формирование молодого специалиста. Путь к совершенствованию всей системы учебно-воспитательной работы неизбежно проходит через повышение уровня управления ею. Так, управление факультетом должно опираться на рациональную организационную работу, четкое определение полномочий, прав и обязанностей заместителей деканов, руководителей служб и звеньев управления, на умение направлять их деятельность, контролировать, принимать решения и добиваться их выполнения. При этом нужны точность и аккуратность в работе, необходимо проявлять инициативу самому и развивать ее у других, обеспечивать деловую обстановку и добиваться уважения коллектива [2]. Успешность исполнения деканом ролевых функций зависит от объективных условий, в которых он действует, социальных ожиданий по поводу занимаемого им положения (предполагаемых результатов исполнения деканом своих функций), а также личностных характеристик декана. Большое число ролевых функций декана сегодня приводит к противоречию с объективными возможностями их успешного выполнения. Разрешение этого проти-

воречия дает путь проявлению творческой активности личности декана в деле совершенствования учебной работы на факультете и открывает возможности для достижения поставленных целей с минимальной опорой на должностную власть [4].

В исследовании деятельности декана по управлению учебно-воспитательной работой со студентами мы исходим из того, что эффективность руководства проявляется в показателях работы факультета и удовлетворенности сотрудников обстановкой на факультете, а также удовлетворенности декана результатами своего труда.

Группу анкетированных составили 35 человек, повышающих свою квалификацию на семинаре деканов Уральского вузовского центра (г. Челябинск). В анкету были включены вопросы на нахождение индекса удовлетворенности своей работой деканов факультетов. Для определения общего индекса удовлетворенности группы анкетированных использовалась методика, разработанная в одной из лабораторий социологических исследований [5], [7]. Отношение деканов к должности может быть сложным, и применяемая методика позволяет выявить позицию опрошиваемых. Общий индекс удовлетворенности научной, педагогической и деканской деятельностью рассчитывался по следующей формуле:

$$\gamma = \frac{a(+1) + b(+0,5) + c(0) + d(-0,5) + e(-1)}{N},$$

- где
- a - количество опрошенных, максимально удовлетворенных результатами своего труда;
 - b - количество опрошенных, высказавших удовлетворенность результатами своего труда;
 - c - проявившие неопределенное или безразличное отношение;
 - d - количество опрошенных, не удовлетворенных результатами своего труда;
 - e - количество опрошенных, максимально не удовлетворенных результатами своего труда;
 - N - общее число опрошенных.

Значение индекса удовлетворенности заключено всегда в пределах между -1 и $+1$. Величина его от $+0,5$ до $+1$ обозначает степень удовлетворенности результатами своего труда. Если $\gamma = -1$, то это проявление максимальной неудовлетворенности.

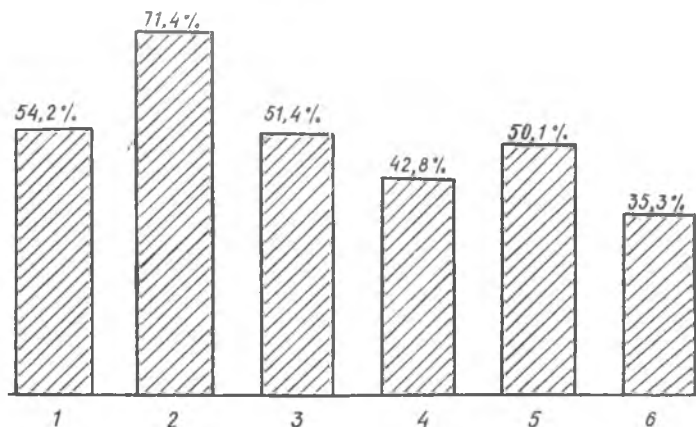
По сосредоточенности интересов 37,5% опрошенных назвали ведущей работу по управлению факультетом, но индекс удовлетворенности этим видом деятельности оказался незначительным (+0,086). При этом выявилось неустойчивое отношение у некоторых деканов к занимаемой должности: хотели бы уйти с должности декана 14 человек, 11 человек высказали неопределенную позицию.

Стаж работы в должности декана в группе анкетизируемых распределился следующим образом: до 1 года - 4 чел., от 1 до 3-х лет - 13 чел., от 3 до 5 - 11 чел., от 6 до 9 - 3 чел., от 10 до 12 - 2 чел., от 13 до 16 - 2 чел.

Столь незначительный индекс удовлетворенности деканов своей работой может быть обусловлен невысоким уровнем овладения ролью руководителя и рядом социально-психологических причин, влияющих на успешность осуществления деканом своей деятельности. В приложении к конкретному факультету и вузу анализ факторов, отмеченных деканами, мог бы дать многое для улучшения условий их работы, разрешения внутривузовских конфликтов, а также для обоснования недовольства администрации работой данного декана. Поиск путей устранения отрицательных факторов и усиления положительных позволит повысить индекс удовлетворенности деканов, интенсифицировать их творческую активность по организации и совершенствованию всей работы на факультете.

Названные деканами социально-психологические причины (см. рис. 1) зависят как от объективных факторов (от положений, инструкций, указов, от общей организации внутривузовской жизни), так и от субъективных (от личности декана, от его деятельности по организации работы на факультете). Деканы, отметившие одной из причин, мешающих их успешной деятельности, "несоответствие должности" ("не умею организовать", "трудно создать ритм в работе", "нет организаторских способностей"), одним из основных путей выполнения своих ролевых функций считают необходимость частых строгих требований к преподавателям, сотрудникам, студентам. Такой подход к применению своего должностного статуса, как правило, не побуждает подчиненных к творчеству, а лишь к формальному выполнению своих обязанностей.

На рис. 1 приведены выявленные в результате опроса социально-психологические причины недостаточной удовлетворенности деканов результатами своего труда по управлению факультетом (количество высказываний по каждой причине в группе анкетизируемых дано в процентах к общему числу опрошенных). Рассмотрим их более подробно.



Р и с. I. 1 - большое количество педагогических поручений;
2 - нарушение внутривузовского ритма работы;
3 - большое количество общественных поручений;
4 - отсутствие коллективных усилий в организации учебно-воспитательного процесса в вузе; 5 - не-
владение методами организаторской работы; 6 - не-
достаток опыта и знаний по вузовской педагогике
и психологии и отсутствие литературы по руковод-
ству факультетом

1. Нарушение внутривузовского ритма работы (подмена контроля частыми совещаниями, необоснованно отвлекающими от основных дел). Устранить эту причину можно, если пересмотреть общевузовский график работы, урегулировать способы представления информации из деканатов в ректорат, дать право деканам решать целый ряд задач самостоятельно, а информацию об исполнении подавать в контрольные сроки, на итоговых совещаниях. Необходимо изжить множественный, а значит формальный контроль, положить конец фактической безответственности, дать возможность деканам работать инициативно, творчески, полнее использовать возможности факультета и свои личные возможности.

2. Большое количество педагогических поручений. Решение этого вопроса требует углубленного изучения, сопоставления фактического положения дела с методами организаторской деятельности деканов и урегулирования процесса распределения учебной нагрузки между преподавателями на факультете. Важную роль в устранении этого отрица-

тельного фактора играет четкое распределение должностных обязанностей между сотрудниками, изучение бюджета рабочего времени декана. А это, по сути дела, вопрос о статусе декана.

3. Большое количество общественных поручений. Обращаясь к вопросу об эффективности деятельности декана, следует в первую очередь четко определить его функции, изучить опыт лучших деканов по организации работы на факультете и по передаче обязанностей заместителям. У декана, как и у любого руководителя, должен быть соответствующий уровень компетентности, определенный объем деятельности по управлению, возможность справиться физически и психологически со своими обязанностями. В ряде вузов "Положение о декане", разработанное на основе положений о высшей школе применительно к данным условиям, определяет строго очерченный круг обязанностей и возлагает на декана полную и окончательную ответственность за порученное с предоставлением максимальной инициативы. Это позволяет координировать работу служб, повышает действенность контроля со стороны администрации. Необходим также пересмотр обязанностей ректоров и проректоров вузов, предоставление им большей самостоятельности с целью развития их инициативы и творчества [6].

4. Невладение методами организаторской работы. Для устранения этой причины необходимо решить внутри вуза такие проблемы, как выдвижение на должность декана, обоснование комплекса требований, предъявляемых к кандидатуре на эту должность, а также организовать целенаправленную подготовку руководящих кадров внутри вуза. Во многих вузах формами подготовки и повышения квалификации деканов являются тематические совещания при проректоре по учебной работе или ректоре, а также семинары для руководящего состава вуза по разработанной программе (показателен опыт Уфимского авиационного института).

5. Отсутствие коллективных усилий в организации учебно-воспитательного процесса в вузе. В данном случае нет четкости в работе и конкретной ответственности за выполнение своих обязанностей научно-педагогическими работниками факультета. Устранить это явление можно путем разработки положений о всех подразделениях вуза и четких должностных инструкций, которые определяют права вузовских служб и исполнителей.

6. Недостаток опыта и знаний по вузовской педагогике и психологии и отсутствие литературы по руководству факультетом. Ежегодные деканские совещания, практикуемые в большинстве вузов, долж-

ны ставить на обсуждение задачи по руководству факультетом и находить способы их эффективного решения. Большую пользу может оказать изучение опыта работы лучших деканов вузов города и применение его в деятельности начинающих деканов. Предположительно можно сказать, что одним из действенных способов повышения квалификации станут семинары, проводимые по решению МВ ССО СССР для деканов вузов страны. Следует заметить, что формы и методы проведения семинаров требуют совершенствования. Значительную пользу деканам дают посещения вузов города, где проходит семинар, деловой обмен опытом работы, разбор практических ситуаций, лекции по вузовской педагогике и психологии.

Опрос вышеуказанной группы деканов дает основания предполагать, что выявленные социально-психологические причины оказывают влияние на удовлетворенность своей работой деканов факультетов, на уровень овладения ролью руководителя и накладывают отпечаток на его научную и педагогическую деятельность. Для проверки этого утверждения предлагалось анкетированным отметить основные критерии для оценки научно-исследовательской работы преподавателя. Деканами названы четыре основных критерия:

- 1) создание научного направления исследований - 66,6% (всех высказываний);
- 2) важность научных публикаций - 58,3%;
- 3) создание нового метода для решения научных проблем - 58,3%.
- 4) частота ссылок в работах студентов и преподавателей на работы данного исследователя - 35,3%.

Качественная выборка критериев оценки научного творчества совпадает с данными эксперимента, проведенного на кафедре педагогики и педагогической психологии Ленинградского государственного университета [3]. Специфика группы анкетированных (в основном группу составили деканы технических вузов) выразилась в форме дополнительно предложенных критериев: степени реализации результатов исследования в производстве, количества запросов предприятий и учреждений на результаты исследования.

12,5% опрошенных по сосредоточенности своих интересов назвали научную работу, одновременно отмечая следующие причины недостаточной удовлетворенности своей научной работой: дефицит времени из-за большого количества общественных поручений, непринадлежность к серьезной научной школе, увлеченность педагогической работой. Устойчивый интерес к педагогической деятельности у

большинства деканов определил общий значимый индекс удовлетворенности педагогической работой + 0,512. Вместе с тем, причинами, оказывающими отрицательное действие на успешность их педагогической деятельности, названы следующие: большое количество общественных и учебных поручений, отсутствие коллективных усилий в организации учебно-воспитательного процесса на факультете, увлеченность научной работой. Акцент на увлеченности научной и педагогической работой в ответах деканов свидетельствует об их взаимосвязи как отличительной особенности творчества преподавателя.

Таким образом, выявление и устранение причин, влияющих на успешность деятельности декана как руководителя, будут положительными предпосылками совершенствования учебного и воспитательного процессов в вузе, а именно: создадут ритмичность в деятельности вуза, повысят уровень координации работы служб, а значит, и ответственность каждого за порученное, утвердят психологически грамотное руководство на факультете, которое будет способствовать благоприятному психологическому климату в коллективе - основе успешной работы всего факультета.

Л и т е р а т у р а

1. Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР "О мерах по дальнейшему совершенствованию высшего образования в стране". "Правда" от 30 июля 1972 года.
2. Абдуганиев Х.А. Основы научной организации труда системы управления. Ташкент, 1973.
3. Есарева З.Ф. Особенности научного творчества преподавателей вузов. В сб.: "Формирование основ профессионального мастерства в высшей школе". ЛГУ, 1973.
4. Кузьмин Б.С. Роль и значение психологического фактора в управленческой деятельности. Л., 1973.
5. Основы вузовской педагогики. Учебное пособие под ред. Н.В.Кузьминой и И.А.Уркина. ЛГУ, 1972.
6. Образцов И.Ф. Научно-техническая революция и подготовка инженеров. "Вестник высшей школы", 1974, № 2.
7. Ядов В.А. Методология и техника социологического исследования. Тарту, 1969.