



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

КОМАНДА РЕКТОРА: ЭВОЛЮЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОРЕКТОРОВ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ¹

Приведены результаты исследований структуры и содержания деятельности проректоров российских вузов в динамике за 2006, 2008 и 2012 гг. Определены основные направления деятельности проректоров высших учебных заведений, дана их количественная и качественная оценка.

Ключевые слова: ректор, команда, проректоры, высшие учебные заведения.



S. D. Reznik, O. A. Sazikina, G. B. Fomin

Rector's team: evolution of content and structure's changes of pro-rector's activities of russian universities

In the article researches' results of the structure and content of pro-rectors' activities in Russian universities (dynamics of several years: 2006, 2008, 2012). Authors define the main directions of pro-rector's activities in higher educational institutions with proper quantitative and qualitative assessment.

Keywords: rector, command, pro-rectors, higher educational institutions.

Система высших учебных заведений претерпевает существенные изменения. Институты стали академиями, академии — университетами. Статус университета получили не только классические многопрофильные университеты. Университетами стали многие технические, технологические, архитектурно-строительные, сельскохозяйственные, экономические, медицинские и другие вузы.

Число государственных университетов, например, выросло с 277 в 2001 г. до 349 — в 2011 г. (табл. 1). Российские вузы укрупняются. И эта тенденция будет усиливаться. Особую поддержку получают федеральные и научно-исследовательские университеты.

Структурные изменения в составе вузов не могут не отразиться на структуре и качестве ра-

боты вузовских управленцев. Ректорам вузов приходится серьезно решать проблему подбора ближайших помощников — проректоров [2]. Роль проректоров в содействии росту авторитета и престижности вузов на основе разработки и реализации стратегии развития вуза по конкретным, закрепленным за ними направлениям деятельности очень важна.

Своим приказом ректор распределяет сферы ответственности, прав и обязанностей между проректорами. Сколько иметь проректоров? По каким направлениям? Определенное научное и практическое значение имеет анализ изменений за последние годы в составе и структуре проректорского корпуса в высших учебных заведениях.

¹ Статья подготовлена в рамках выполнения государственного контракта № 16.740.11.0101.

Высшие учебные заведения (на начало учебного года)²

Показатели	2000/ 2001	2001/ 2002	2002/ 2003	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
Число вузов — всего	965	1008	1039	1044	1071	1068	1090	1108	1429	1114	1115
В том числе:											
— государственных	607	621	655	652	662	655	660	658	755	662	653
из них:											
университеты	277	312	304	320	328	332	346	346	350	345	349
академии	163	165	170	179	177	172	168	166	165	177	176
институты	132	130	129	145	157	151	146	146	145	140	128
— негосударственных	358	387	384	392	409	413	430	450	674	452	462
Численность студентов — всего, тыс. чел.	4742	5427	5948	6456	6884	7065	7310	7461	7513,1	7418,8	7049,8
В том числе:											
в государственных вузах	4271	4797	5229	5596	5860	5985	6133	6208	6214,8	6135,6	5848,7
в негосударственных вузах	471	630	719	860	1024	1079	1177	1253	1298,3	1283,3	1201,1

² Источники: Россия 2012 : стат. справ. / Федер. служба гос. статистики. М., 2012. С. 13–14.

Российский статистический ежегодник. 2011 : стат. сб. / Федер. служба гос. статистики. М., 2011. С. 237–247.

Традиционными направлениями деятельности проректоров в вузах являются:

- управление учебной работой;
- управление научной деятельностью;
- управление административно-хозяйственной работой;
- управление сферой социального развития и воспитательной работой;
- управление финансовой работой и экономическими вопросами.

В ходе реализации проектов «Научно-методическое обеспечение системы управления высшим учебным заведением на основе мониторинга содержания деятельности и организации работы с руководящими кадрами высших учебных заведений» (№ гос. рег. 01200603693) и «Методическое обеспечение формирования резерва руководящих кадров в высших учебных заведениях России, сопровождения и управления их профессиональным продвижением» (№ гос. рег. 01201061657), выполняемых Пензенским государственным университетом архитектуры и строительства в рамках программ Минобрнауки России «Развитие научного потенциала высшей школы (2006–2009 гг.)» и федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013 годы», проанализированы изменения численности и состава проректоров высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки РФ с 1998 по 2012 г.

Такие изменения обусловлены, прежде всего, новыми социально-экономическими условиями деятельности высших учебных заведений [3]:

- возрастанием роли и значения взаимодействия вузов с предприятиями и организациями — работодателями, органами местной и федеральной власти;
- невозможностью обеспечения эффективной деятельности вузовских кафедр и факультетов без учета влияния внешней среды;
- ростом численности состава преподавателей и сотрудников вузов в связи с наблюдавшимся в последние годы интенсивным ростом выпуска специалистов;
- появлением большого количества новых факультетов и кафедр, массовым открытием новых специальностей;
- оснащением вузов разнообразными техническими средствами, вычислительной техникой, необходимостью их использования и обслуживания;
- интенсивной компьютеризацией учебного процесса и развитием информационных технологий;
- ростом значения и объемов научных исследований на кафедрах, возрастанием требований к качеству НИР, повышением роли научной деятельности преподавателей и студентов при оценке работы высших учебных заведений;
- ростом квалификации преподавателей, удельного веса лиц с учеными степенями и званиями, повышением уровня требований к организации учебно-воспитательного процесса;
- необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, что способствует

формированию и развитию коммерческой деятельности вуза;

- отсутствием централизованного распределения выпускников, необходимостью такой их подготовки, чтобы они могли быть востребованы работодателями;

- ужесточением порядка лицензирования, аттестации и аккредитации вузов в связи с развитием негосударственного образования;

- изменившимся качественным составом студентов, широким использованием обучения на платной основе;

- необходимостью интеграции российского образования в мировой образовательный процесс.

В 1998 г. в 328 вузах, подведомственных Министерству образования РФ, работало 1676 проректоров, или в среднем приходилось пять проректоров на один вуз. В зависимости от масштабов вузовской деятельности численность проректоров колебалась от 3 человек на один вуз до 9 человек (Красноярский государственный университет, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, Ростовский-на-Дону государственный университет, Ульяновский государственный педагогический университет).

В 2006 г. в ведении Минобрнауки РФ находилось 341 высшее учебное заведение, в которых работали 2053 проректоров, или в среднем уже шесть проректоров на один вуз. Численность проректоров колебалась от 3 до 11–13 человек на один вуз (Самарский государственный технический университет, Уральский государственный технический университет, Московский инженерно-физический институт, Тюменский государственный нефтегазовый университет и др.).

В 2012 г. в ведении Минобрнауки РФ находится 335 высших учебных заведений, в которых работают 1592 проректора, или в среднем 5,5 проректора на один вуз, охватывающих различные направления управленческой деятельности в вузе. Численность проректоров колеблется от 3 (Амурский государственный университет, Череповецкий государственный университет, Челябинский государственный педагогический университет) на один вуз до 9–11 человек (Томский политехнический университет, Южный федеральный университет, Северо-Восточный федеральный университет, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Северный (Арктический) федеральный университет и другие федеральные и национальные исследовательские университеты).

Динамика изменений численности и структуры проректоров высших учебных заведений,

подведомственных Минобрнауки РФ, представлена в табл. 2.

За 8 лет (с 1998 по 2006 г.) произошло увеличение общей численности высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки РФ, на 13 вузов, или на 4 %, а общее количество проректоров увеличилось на 377, или на 22,5 %, что не пропорционально увеличению количества вузов. При этом среднее количество проректоров вузов изменилось с пяти проректоров на один вуз до шести проректоров, что может быть обусловлено усложнением деятельности вузов и их руководителей на рынке образовательных услуг, необходимостью обеспечивать высокую конкурентоспособность вузов, поддерживать положительную репутацию среди потребителей образовательных услуг: работодателей, абитуриентов, студентов, деловых кругов и др.

К 2012 г. в связи с объединением некоторых вузов (созданием федеральных университетов, национальных исследовательских университетов), ужесточением требований к деятельности вузов произошло снижение численности государственных высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки РФ, на 6 вузов. При этом общее количество проректоров сократилось почти на 200 чел., с 2053 до 1859 чел.

Претерпела существенные изменения структура проректорского корпуса.

Количество первых проректоров увеличилось на 13,5 %. Если в 1998 г. должность первого проректора имелась в 150 вузах (45,7 %), то в 2006 г. — 202 вуза (59,2 %) ввели такую должность, а в 2012 г. в 205 вузах (61,2 %) имеется должность первого проректора. Это является положительным моментом в изменении структуры проректоров вузов, так как устанавливает определенную иерархию подчиненности в случае отсутствия ректора, а также позволяет первому проректору быть более компетентным при исполнении обязанностей ректора.

Если ректор является, образно говоря, генеральным директором вуза, то первый проректор — исполнительный директор. Он, как правило, несет личную ответственность за состояние, развитие и обязательства вуза, качество подготовки выпускников, соблюдение требований законов страны, имеет право подписи юридических и финансовых документов. Наличие этой должности позволяет ректору иметь человека, который чаще и детальнее работает с нижестоящими руководителями: проректорами по различным направлениям деятельности, начальниками управлений, деканами, заведующими кафедрами.

**Изменения численности и структуры проректоров вузов,
подведомственных Минобрнауки РФ³**

№	Должности	Количество проректоров (ед.)			Доля вузов, в которых есть такие должности (%)		
		1998 г.	2006 г.	2012 г.	1998 г.	2006 г.	2012 г.
1	Первые проректоры	150	202	205	45,7	59,2	61,2
2	Проректоры по учебной и методической работе — всего, в том числе:	359	367	417	109,5	107,6	112,8
	а) проректоры по учебной работе	336	323	329	102,4	94,7	98,2
	б) проректоры по учебно-методической работе	14	33	55	4,3	9,7	16,4
	в) проректоры по учебной работе и инновационным технологиям	0	0	12	0	0	3,6
	г) другие проректоры по учебной работе	9	11	21	2,7	3,2	6,3
3	Проректоры по научной работе	306	308	287	93,3	90,3	85,7
4	Проректоры по административно-хозяйственной, организационной работе и общим вопросам	277	320	306	84,5	93,8	91,3
5	Проректоры по социальному развитию и воспитательной работе	64	186	91	19,5	54,5	27,2
6	Проректоры по финансовой работе, экономическим вопросам и коммерческой деятельности	102	124	131	31,1	36,4	39,1
7	Проректоры по международным и внешним связям	84	125	96	25,6	36,7	28,7
8	Проректоры по информатизации	19	98	55	5,8	28,7	16,4
9	Проректоры по заочному, вечернему, дополнительному обучению и экстернату	65	94	36	19,8	27,6	10,7
10	Проректоры по капитальному строительству	80	85	45	24,4	24,9	13,4
11	Проректоры по инновационной деятельности	2	32	33	0,6	9,4	9,8
12	Проректоры по безопасности и режиму	20	29	45	6,1	8,5	13,4
13	Проректоры по развитию и качеству обучения	0	19	14	0	5,6	4,2
14	Проректоры по до- и послевузовской подготовке	10	17	12	3,0	4,9	3,6
15	Проректоры (без выделения направлений)	113	8	9	34,5	2,3	2,7
16	Проректоры по правовым вопросам	0	8	6	0	2,3	1,8
17	Проректоры по работе с филиалами	0	7	8	0	2,1	2,4
	Проректоры по стратегическому управлению (развитию), маркетингу и рекламе	2	5	27	0,6	1,5	3,9
18	Другие проректоры	23	19	36	7,0	5,5	10,7
	Количество подведомственных вузов	328	341	335	100	100	100
	Всего проректоров	1676	2053	1859			
	Среднее количество проректоров в вузе	5,1	6,02	5,5			

³ По материалам официальных сайтов российских вузов.

Относительно проректоров по учебной работе следует отметить, что их удельный вес практически не изменился к 2008 г., а к 2012 г. даже увеличился на 3,3 %. Должность проректора по учебной работе имеют все вузы. Кроме этого, есть вузы, где помимо этой должности введены должности: проректора по учебно-методической работе (16,4 %), по учебно-организационной работе (4,2 %), по учебной работе и инновационным технологиям (3,6 %). Встречаются названия

должностей проректоров, деятельность которых также может относиться к учебной работе вуза, а именно: проректоры по ускоренному обучению, по гуманитарному образованию, по высшим литературным курсам, по базовому образованию, по приему и платной образовательной деятельности, по управлению знаниями, по высшему нефтегазовому образованию, по целевой подготовке студентов, по учебно-организационной работе и др.

Должности проректоров по научной работе введены в большинстве вузов, подведомственных Минобрнауки РФ. Однако даже сейчас имеются вузы (22,4 %), где отдельно выделенная должность проректора по научной работе отсутствует. Это присуще чаще всего мелким вузам, где проректорский корпус представлен одним или двумя проректорами.

Увеличился удельный вес проректоров по административно-хозяйственной, организационной работе и общим вопросам — с 277 до 320 чел., или на 9,3 %, в 2006 г. и составил к 2012 г. 91,3 %, т. е. в среднем в девяти из десяти вузов такая должность есть. Увеличение обусловлено тем, что новые социально-экономические условия деятельности вузов заставляют ректоров становиться и хорошими хозяйственниками, которые должны обеспечить рабочее состояние зданий и сооружений, материально-технической базы своего вуза.

Неотъемлемая часть управленческой деятельности вуза — социальное развитие и воспитательная работа со студентами. Без создания условий для деятельности профессорско-преподавательского состава, без работы по воспитанию студентов как личностей вуз может потерять как своих потребителей образовательных услуг, так и тех, кто непосредственно эти услуги оказывает. По-видимому, это послужило причиной резкого увеличения удельного веса должностей проректоров по социальной и воспитательной работе с 19,5 до 54,5 % в 2006 г. В то же время к 2012 г. такие проректоры остались только в 27,2 % вузов.

Анализ удельного веса и численности проректоров по финансовой работе, экономическим вопросам и коммерческой деятельности на 2012 г. показал, что такая должность есть уже в 39,1 % вузов (в 1998 г. этот показатель составлял 31 %, а в 2006 — 36,4 %). Появление такой должности в вузах России во многом обусловлено переходом от плановой к рыночной экономике. Наличие данной должности особенно актуализируется в связи с обсуждением вопросов приватизации и коммерциализации высшего образования. Когда вузам приходится выживать в конкурентной борьбе за долю рынка, им требуется руководитель, имеющий экономическое образование и учитывающий изменения в экономической стратегии страны, касающейся образовательных учреждений.

Доля проректоров по международным и внешним связям увеличилась к 2006 г. на 11,1 % и составила 36,7 % к численности вузов, а к 2012 г. вновь снизилась, составив лишь 28,7 %. Такое направление в деятельности вуза занимает все более важное место. Это перспективное направ-

ление развития, которому следует уделять внимание не только ведущим вузам страны. Оно позволяет обеспечивать как и дополнительные финансовые средства, так и поддержание положительного имиджа и репутации вуза на рынке образовательных услуг. Подготовка кадров для зарубежных стран, удовлетворение потребностей граждан государств — участников стран СНГ, реализация совместных с международными организациями и фондами проектов, выполнение международных программ сотрудничества в области молодежной политики — все эти вопросы находятся сегодня в поле зрения Минобрнауки РФ, что заставляет вузы работать в данном направлении. Снижение доли таких проректоров связано с общим снижением численности проректоров в вузах, когда обязанности проректора по международным связям перекладываются на проректора по учебной работе или др.

В настоящее время многие образовательные инновации в вузах направлены на его информатизацию. И если в 1998 г. было только 19 вузов, где ввели должность проректора по информатизации, то за прошедшие 14 лет таких вузов стало 55. Проблемы использования информационных технологий в образовательном процессе, применения информационных технологий в стратегическом и оперативном управлении образовательным пространством выходят на первый план после учебной, научной, социальной и организационной работы. Дальнейшая информатизация системы образования, в частности компьютеризация учебного процесса в вузах, остается в поле зрения руководства страны. Первоочередной задачей российской высшей школы в новых условиях является создание системы эффективного управления имеющимися ресурсами. Для обеспечения этого в вузах необходима мощная информационная поддержка управления, которая может быть реализована на основе современных информационных технологий.

Количество проректоров, курирующих заочное, вечернее и дополнительное образование, снизилось по сравнению с 2006 г. на 16,9 %.

Произошло снижение количества проректоров по капитальному строительству в структуре проректорского корпуса на 11,5 % (по-видимому, эти обязанности могут выполнять проректоры по административно-хозяйственной работе), хотя капитальный и текущий ремонт площадей вузов имеет большое значение, а наличие достаточного количества учебных зданий учитывается при аккредитации высших учебных заведений. Этому вопросу уделяет большое внимание

и Минобрнауки РФ, осуществляя поддержку вузов в развитии, сохранении и поддержании в рабочем состоянии зданий и сооружений, материально-технической базы.

В вузах, подведомственных Минобрнауки РФ, возрастающее внимание уделяется инновационной деятельности. В настоящее время 9,8 % ректоров ввели должность проректора по инновационной деятельности. При этом в названии многих других должностей проректоров добавляются слова «инновации» или «инновационная деятельность». Так, в 3,6 % вузов есть проректоры по учебной работе и инновационным технологиям, в 4,5 % вузов — по информатизации и инновациям, в 7,8 % — по научно-исследовательской и инновационной деятельности. Инновационный характер образовательного процесса становится важным атрибутом современной высшей школы. Изменения в высшей школе, принятая концепция модернизации российского образования требуют активизации процессов инновационного развития.

В последние годы в вузах появляются должности проректора по безопасности и режиму — 45 вузов (13,4 %).

В 1998 г. в 34,5 % вузов утверждены должности проректоров, которые не были специализированы по направлению деятельности. Снижение удельного веса таких вузов до 2,7 % в 2012 г. говорит о том, что без четкого конкретизирования и распределения управленческих функций деятельность ректората в новых условиях неэффективна и малопродуктивна. Четкое распределение функций между проректорами исключает их дублирование, вместе с тем никто не сможет перекладывать невыполненную работу на своего коллегу, а ректор имеет конкретных исполнителей по направлениям, наделенных как правами, так и ответственностью.

Новые социально-экономические условия привели к тому, что в ряде вузов введены должности:

— проректора по правовым вопросам (6 вузов). Наличие в вузе проректора по правовым вопросам поможет ректору правильно и эффективно принимать решения в области правового законодательства, а также при устранении конфликтов между администрацией вуза и профессорско-преподавательским составом;

— проректора по работе с филиалами (2,4 %). По данным Национального аккредитационного агентства в сфере образования (Йошкар-Ола), в настоящее время на один вуз приходится в среднем 2 филиала. Чтобы их работа была эффективной и качество обучения студентов не стра-

дало, головной вуз должен осуществлять постоянное взаимодействие и контроль с руководством филиала через конкретную руководящую должность, а именно через проректора.

Следует отметить некоторые новые направления деятельности проректоров, которые начинают появляться в вузах. Среди них, например:

— проректоры по стратегическому управлению (развитию) и маркетингу вуза — если в 2006 г. были только в 5 вузах (1,5 %), то в 2012 г. — в 27 вузах (3,9 %);

— проректоры по управлению инвестиционной деятельностью — 4 вуза, или 1,2 %;

— проректоры по управлению лицензированием, аттестацией и аккредитацией — 2 вуза, или 0,6 %;

— проректоры по работе с молодежью — 6 вузов, или 1,8 %;

— проректоры по работе с регионами — 4 вуза, или 1,2 %.

Эти направления деятельности высших учебных заведений обусловлены условиями, в которых находятся сегодня вузы, когда их ректорам приходится бороться за свою нишу на рынке образовательных услуг, обеспечивать устойчивость и конкурентоспособность вуза.

Следует отметить, что в 59 подведомственных вузах введена должность президента вуза, который чаще всего осуществляет такие функции, как участие в деятельности органов самоуправления, в разработке концепции развития вуза, в решении вопросов совершенствования учебной, научной, воспитательной, организационной и управленческой деятельности. Президент вуза, не обремененный оперативной деятельностью, может более эффективно заниматься развитием стратегии вуза, внешними связями как на российском, так и на международном уровне, развивать положительный имидж и репутацию заведения в глазах различных групп заинтересованных лиц.

Хорошая корпоративная репутация вуза увеличивает ценность всего, что делает образовательное учреждение. Улучшение корпоративной репутации является как раз задачей президента вуза, который непосредственно вступает в контакт с реальными и потенциальными потребителями образовательных услуг. Многие проблемы президент и ректор, разумеется, могут решать совместно. Однако важно отметить, что ректор является единоличным оперативным управляющим в вузе. Он подписывает приказы, распоряжается финансами, материальными ресурсами и т. п., и президент не подменяет его в управлении заведением.

Распределение функций управления вузом между президентом и ректором является достаточно условным. В различных вузах это перераспределение может быть иным — все определяется особенностями и спецификой вуза. Но линия раздела секторов деятельности президента и ректора должна, несомненно, проходить между стратегией и политикой развития вуза, с одной стороны, и тактикой и оперативным управлением — с другой. Это должно исключать двоевластие, коллизии, которые нередко наблюдаются пока при управлении вузами, где введена должность президента.

Практически в каждом втором вузе есть советник ректора. Как показал анализ, часто это бывший ректор вуза.

Отметим, что проблемы взаимодействия ректора, президента и советника ректора требуют специального рассмотрения, научного анализа и обобщений.

В целом, результаты нашего анализа позволяют сделать ряд выводов [3]:

1. Главными направлениями деятельности проректоров остаются управление учебной и методической работой (100 % вузов), научной работой (77,6 %), административно-хозяйственной и организационной работой (91,3 %).

2. Почти в три раза увеличился удельный вес проректоров по социальному развитию и воспитательной работе с 19,5 до 54,5 % в 2006 г., но в 2012 г. по сравнению с 2006 г. количество таких проректоров снизилось в 2 раза, хотя необходимость создания позитивных социально-психологических условий как для работы профессорско-преподавательского состава, так и для учебы студентов остается первоочередной задачей российского общества.

3. Увеличился удельный вес проректоров по финансовой работе и экономическим вопросам с 31,1 до 39,1 % в общей численности проректоров, что обусловлено сложностью и необходимостью решения проблем финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, переходом страны к рыночной экономике.

4. Необходимость интеграции России в международное образовательное сообщество, потребность в укреплении взаимодействия вузов с предприятиями и организациями-работодателями, органами местной и федеральной власти привели к увеличению в вузах удельного веса проректоров по международным и внешним связям до 36,7 % в 2006 г. и снижением количества таких проректоров в 2012 г. до 28,7 %.

5. Широкое использование информационных технологий в деятельности вуза, оснащение сложными техническими средствами, вычислительной техникой, необходимость их использования и обслуживания, а также всеобщая информатизация и компьютеризация послужили причиной кардинального увеличения удельного веса проректоров по информатизации более чем в пять раз к 2006 г., хотя к 2012 г. привели к снижению в два раза (16,4 %).

6. В 27 вузах введена должность проректора по стратегическому управлению (развитию) и маркетингу, что обусловлено необходимостью уделять большое внимание перспективам развития учреждения и привлечению абитуриентов в условиях демографического кризиса.

7. В то же время ряду важных направлений в деятельности вузов управленческим корпусом пока достаточного внимания не уделяется. Речь идет:

а) о содействии экономической самостоятельности, востребованности и трудоустройству выпускников;

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

в) экономической работе и коммерциализации деятельности вуза и др.

Учет результатов анализа изменений в структуре и содержании деятельности проректоров подведомственных вузов позволит ректорам заведений повысить эффективность управления своими образовательными учреждениями.

Повышению профессионализма деятельности управленческого персонала вуза будет способствовать использование на разных уровнях управления практических пособий методического комплекса ректора [1].

1. Резник С. Д. Менеджмент в высшем учебном заведении — на пути к профессиональному руководству // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 51–57.

2. Резник С. Д., Сазыкина О. А. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 57–61.

3. Ректоры вузов России: социологический портрет, система и механизмы управления профессиональной карьерой / под общ. ред. С. Д. Резника. Пенза : Изд-во Пенз. гос. ун-та архитектуры и стр-ва, 2009. 252 с.