

Глава 7

УСИЛЕНИЕ НЕОДНОРОДНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗНООБРАЗИЕ ФОРМ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Необходимость осмысления новой роли университетов в современном обществе и поиска новых моделей, адекватных вызовам времени, обусловлена в первую очередь переходом к наукоемким и высокотехнологичным экономическим системам, становлением общества знаний, всепроникающим влиянием информационных технологий, мощными глобализационными процессами, развернувшимися в мире. Все эти объективные факторы требуют не просто повышения уровня образованности населения, а необходимости широкого использования именно университетских принципов подготовки кадров, основательного переосмысления самого содержания образовательных процессов. На первый план выходят проблемы качества образования, его доступности и равноправия, эффективных и недорогих способов доставки образовательных продуктов и т.п. Естественно, все эти процессы требуют в первую очередь совершенствования управления учебными и научными программами университета. По мнению Х. Гинкеля, «для этого необходимо полностью переосмыслить внутреннюю организационную структуру университета, которая неприменима в новых условиях. Возникла необходимость создания четкой матричной структуры с однозначным распределением задач и ответственности» [4].

Модель функционирования и организации университета, которая сформировалась в советский период развития России, безусловно, не является единственно возможной формой существования высшего учебного заведения. Сравнивая ее с моделями западных университетов, можно увидеть существенные отличия, заключающиеся как в тяготении к разным историческим образцам организации науки и образования, так и в способах практического университетского менеджмента.

Большинство стран Западной Европы и Америки придерживаются диверсификации организационно-правовых форм существования университетов.

Можно выделить четыре важнейшие движущие силы, или четыре важнейшие составляющие, которые, действуя совместно, изменили как условия работы, так и направленность и функциональные возможности университетов [4]:

1. *Развитие наукоемких экономических систем и общества знания*, что приводит к необходимости расширения охвата населения высшим образованием, повышения уровня образования и подготовки. Этот же фактор, с другой стороны, обуславливает увеличение затрат и обострение конкуренции в высшем образовании и исследованиях, что, в свою очередь, ведет к диверсификации организационных форм, стратегическим альянсам, корпоративным и межкорпоративным сетям и т. д.

2. *Рост важности новых информационных и коммуникационных технологий для всех аспектов деятельности университета*: преподавания, обучения, исследований, служения обществу. Этот новый фактор приводит к необходимости основательного переосмысления образовательного процесса, роли индивидуализированного интерактивного обучения, личных контактов, командной работы и т. д. Использование новых информационных технологий ведет как к укреплению внутродисциплинарных связей, так и к междисциплинарному, междисциплинарному и трансдисциплинарному сотрудничеству в рамках каждого конкретного университета, а также обуславливает необходимость соответствующего внутреннего перераспределения сил в университетах.

3. *Нарастающая глобализация* постепенно приведет к глобальной борьбе за студентов и исследовательские контракты, в связи с чем особую остроту приобретут проблемы качества и сравнимости программ и результатов, однородности и разнообразия, а также методов использования преимуществ культурного разнообразия и т. п.

4. Продолжающиеся споры о соотношении ответственности личности и общества в образовании — в особенности высшем — выводят на передний план *вопросы уровня охвата, доступности и равноправия*, а также доставки программ, множественных карьер, продолжения образования и т. д., а в конечном счете — вопрос о том, кому все это выгодно [4].

Развитие ведущих университетов мира на современном этапе характеризуется существенной трансформацией их деятельности, связанной с углублением процесса дифференциации образования, всесторонним внедрением достижений научно-тех-

нического прогресса в систему подготовки научных кадров; усилением тенденции коммерциализации образования; большей ориентацией полученных знаний на удовлетворение потребностей личности и общества, а не только государства, как это было ранее; а также изменениями в организационной культуре и распространении ее ценностей на всю сферу высшего образования.

7.1. Новые концептуальные модели и диверсификация организационных форм высших учебных заведений

Процессы трансформации в высших учебных заведениях являются предметом активной дискуссии, ведущейся в научном, вузовском и гражданском сообществах. Принципиальными вопросами обсуждений являются следующие:

— Чем обусловлен процесс организационной трансформации вузов и каковы его ключевые элементы?

— Каковы цели трансформации вузов и как она должна проходить, чтобы обеспечить эффективность организационных изменений?

— Что представляют собой модели современных вузов и как они должны проектироваться?

Поиск и проектирование прототипов современных университетов проводятся исследователями и специалистами в следующих ключевых сферах:

- в сфере моделей бизнес-организаций;
- проектирования принципиально новых организационных форм;
- реструктуризации существующих форм на основе того или иного структурного компонента.

Соответственно множатся концепции и процессы поиска. Рассмотрим более подробно ключевые подходы к организационному развитию высшей школы в системе социальных отношений.

1. ПЕРЕСТРОЙКА УНИВЕРСИТЕТОВ ПО ТИПУ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Прототипами модели организационного развития все чаще избираются бизнес-структуры. В частности, в Германии почти все земельные законы о высшей школе предписывают организационную перестройку структуры вузов по типу экономических предприятий [12]. Активно развивается модель предпринимательского университета в США, Канаде, Австралии, Великобритании и ряде других европейских стран. Ключевыми характеристиками такого университета являются:

- Предпринимательская организационная культура. В условиях рыночной экономики успешность образовательных учреждений все больше зависит от способности точно диагностировать запрос на обучение и оперативно предлагать новые образовательные программы, соответствующие интересам потребителя. Сегодня это утверждение

является достаточно очевидным как управленческий постулат, но отнюдь не просто реализуется в практике функционирования образовательных учреждений. Проблема состоит не только в недостаточной структурной и организационной готовности учебных заведений к реализации принципа ориентации на заказчика в своей деятельности, но и в глубинном конфликте новой практики со сложившейся организационной культурой. Исследования ряда специалистов в области организационной культуры вузов [16] показывают, что доминирует семейно-бюрократический сплав организационных отношений, характеризующийся сочетанием внутренних отношений как формализованных и структурированных, где людьми управляют процедуры и формальные правила, с отношениями, отождествляющими место работы с большой семьей. Руководители вуза мыслят патерналистски, придавая большое значение сплоченности и бесконфликтности коллектива.

Оба типа организационной культуры достаточно мирно уживаются друг с другом, так как в целом организационные отношения замкнуты на решении внутренних задач и проблем. В общем-то, именно эта черта внутриорганизационных отношений образовательных учреждений и сформировала их образ «башни из слоновой кости», достаточно далекий от проблем внешнего мира. Вместе с тем современные вызовы системе образования требуют более активного взаимодействия образовательных учреждений с внешней средой и тем самым — новой организационной культуры, характеризующейся динамичностью, предпринимательством, ориентированностью на результат. Успех организации определяется опережением конкурентов и лидерством на рынке, способностью завоевать клиентов.

- Развитые внутриэкономические отношения. Подразделения вуза становятся автономными структурами, реализующими основные финансово-экономические функции. За руководителем вуза остается общее руководство и оперативный контроль за деятельностью подразделения. Эта модель вуза должна обеспечить:

- высокую степень управляемости и гибкость в управлении;

- заинтересованность подразделений в рациональном использовании выделенных им финансовых средств и поиске дополнительных источников поступлений;

- быструю реакцию на запросы рынка, так как подразделения находятся ближе к потребителям, у них налажены контакты с непосредственными потребителями образовательных услуг в лице предприятий и государственных органов;

- стимулирование работников подразделений за счет средств, заработанных подразделением, с целью повышения качества образовательного процесса;

— развитие материально-технической базы, необходимой для эффективного функционирования подразделений;

— высокую степень финансовой подконтрольности органам управления вуза, так как по отдельным счетам подразделений легче отследить движение финансовых потоков;

— повышение ответственности структурных подразделений за недостаточно эффективное функционирование;

— учет специфики подразделений при разработке комплекса маркетинга [17].

• Организационная гибкость и усиление роли менеджмента вуза.

Наращение исполнительной ответственности обусловлено повышением самостоятельности вузов и усилением контроля со стороны государства за достижением поставленных целей и расходованием финансовых средств. В то же время такие новации создают напряжение внутри вузов, связанное с изменением сложившихся стереотипов деятельности и традиций. Конфликт между культурой менеджериализма и академическими ценностями по своей сути не является непреодолимым и может быть переведен в плоскость дополнения, а не противостояния друг другу. Исследования систем управления вузами в разных странах показывают наличие ряда общих тенденций, связанных с усилением позиций менеджеров в управлении университетами, и, соответственно, снижением влияния коллегиальных органов управления (табл. 1).

Концептуальной моделью университета, реализующей в качестве прототипа бизнес-структуру, является модель предпринимательского университета. Впервые идея предпринимательского университета была сформулирована в работах Б. Кларка [19]. Усиление институциональной автономии и отчетности способствуют изменениям в методах и инструментарии управления, которые включают в себя управление по целям и контрактам, предпринимательские подходы и ориентацию на потребителя. Это обстоятельство также позволяет некоторым авторам выделять несколько моделей университетского управления, которые появились в европейских странах: предпринимательскую, адаптивную и обучающуюся [13]. В аналитическом докладе «Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы» [9] дано описание основных типов университетов на основе организационного подхода, и в частности предпринимательского университета. Ключевой характеристикой такого университета, по мнению авторов доклада, является *всеобъемлющая предпринимательская организационная культура*. Это ведомый миссией и стратегией (а не директивным планом и ограничительными инструкциями) университет, в котором поощряются разнообразные инициативы сотрудников, направленные на развитие вуза. Предприниматель-

ский университет сочетает черты профессиональной и предпринимательской организации. Организационное развитие предпринимательского университета может привести его к превращению в университет-технопарк, а с учетом интеграции с внешними организациями — к модели университета-корпорации. Логика развития предпринимательского университета, расширяющего свою деятельность на удаленные территории и повсеместно ищущего клиентов в виде производственных предприятий, государственных, муниципальных и общественных институтов любого типа, неизбежно приводит его к необходимости институционализации отношений с организациями — постоянными партнерами. Разновидностью предпринимательского университета можно считать модель *университета-технополиса*. Данная структура, пришедшая на смену общепринятому современному университету, является как раз «университетом-предприятием». Традиционная организационная структура «администрация — факультет — кафедра» трансформируется принципом самофинансирования по дополнительным источникам средств звеньев «факультет — кафедра» с добавлением к ним дополнительных организационных элементов [7].

На сегодняшний день модель университета-технополиса уже создана большинством крупных вузов Европы, не говоря уж об Америке и Австралии, на территории которых эволюция университетского «рыночного» развития воплощается в появлении новой модели.

2. НОВЫЕ МОДЕЛИ ВУЗОВ

Появление новых моделей вузов обусловлено как логикой их организационного развития, так и изменениями, происходящими во внешней среде вузов, включая распространение современных технологий доставки знаний.

Традиционно университет рассматривался как особого типа организация, где осуществляется обучение и проводятся исследования по широкому спектру фундаментальных естественно-научных и гуманитарных дисциплин. Такое видение университета восходит к гумбольдтовской модели университета, основным принципом которой является «Уединение и Свобода» («Einsamkeit und Freiheit»). Университеты в этом варианте выступают как самодостаточные и замкнутые на себя корпорации, направленные на преподавание и производство научного знания. Особый статус университета имел глубокие исторические корни и поддерживался централизованным финансированием образования и особенно фундаментальной науки. В новых условиях возникла необходимость развития и укрепления связей с местными сообществами, с бизнесом и научными центрами. Многие ученые заговорили о кризисе классической модели университета, необходимости создания но-

Таблица 1

Новые модели внутреннего управления в университете — отдельные страны [18]

Страна	Дата	Главный управляющий орган	Что изменилось?
Великобритания	1988	В «новых» университетах (в основном бывшие политехнические) — <i>совет руководителей</i> , обычно состоящий из около 12–14 членов, большинство из которых внешние. Также обычно существует <i>ученый совет</i> , включающий только академических сотрудников. В «старых» университетах главный орган управления обычно — совет из 25–60 членов, большинство из которых внешние, и сенат, состоящий только из академического персонала	Создан небольшой <i>исполнительный совет</i> , половина членов которого не должна относиться к университету и иметь опыт участия в промышленных, коммерческих или кадровых вопросах. Усиление власти главной исполнительной должности. Подчинение ученого совета Совету руководителей во всех аспектах и главному руководителю в некоторых отношениях
Нидерланды	1997	<i>Наблюдательный совет</i> , 5 внешних членов, назначаемых министрами. <i>Исполнительный совет</i> , 3 внутренних члена, включая ректора. <i>Совет университета</i> , академический, административный персонал и студенты; в большей степени наблюдательная функция	Введен наблюдательный совет, соединяющий в себе функции управления и административные функции. Университет и советы факультетов становятся наблюдательными органами для студентов и работодателей. Усиление менеджмента по сравнению с советами факультетов и университета; возросла власть деканов внутри факультетов. Устранение ранее влиятельных дисциплинарных исследовательских групп
Австрия	2002	<i>Совет университета</i> , 5–9 внешних членов, предлагаемых министерством и Сенатом университета, ректорат, ректор и до 4 проректоров. <i>Сенат</i> , академический, административный персонал, студенты; большинство членов являются профессорами	Введен Совет университета, который будет назначать ректора, составлять организационный план, бюджет и структуру занятости. Ректор принимает на себя главные функции по менеджменту, при поддержке команды проректоров. Сенат был сохранен, но потерял большую часть своей власти и занимается в основном учебными программами
Япония	Предложено в 2002 г.	<i>Административный совет</i> с внутренними и внешними членами. <i>Ученый совет</i> , состоящий из президента университета, глав факультетов, ученых и других, назначенных президентом членов	Административный совет принимает решения по основным финансовым, кадровым и организационным вопросам. Существующие ученые советы продолжают заниматься учебными планами, назначением сотрудников. Создан исполнительный совет, состоящий из президента университета и нескольких вице-президентов. Повсеместно президент университета приобретает значительную власть

вых моделей университетских сообществ. Идея третьей миссии современного университета: не только обучение и исследование, но и внедрение новых знаний в реальный сектор экономики и превращение университетов в один из ключевых элементов экономики знаний — реализовалась в создании инновационных университетов. При интерпретации термина *инновационный университет* также можно воспользоваться продуктно-организационным подходом. С точки зрения продуктного подхода

инновационный университет — это университет, производящий продукт особого типа — научно-технические инновации, т. е., другими словами, новые наукоемкие технологии. Таким образом, *инновационный университет — это университет, активно вовлеченный в коммерциализацию знаний, исследований и научных разработок*. Осуществление трансфера требует создания специальной организационной структуры в университете (например, инновационно-технологического цент-

ра, бизнес-инкубатора, технопарка), что является в настоящее время для большинства университетов организационной инновацией. Отсюда вытекает организационный аспект классификации.

Инновационный университет имеет черты предпринимательского университета, поскольку поощряет предпринимательскую организационную культуру, по крайней мере в подразделениях, ответственных за трансфер знаний. Тем не менее понятие «предпринимательский университет» гораздо шире в плане характеристики общеуниверситетской организации и культуры, что особенно важно иметь в виду, говоря о классическом университете с большим набором гуманитарных факультетов, которые активно вовлечены в предпринимательскую деятельность [9].

Возникновение другой новой модели университета обусловило развитие современных технологий доставки знаний, прежде всего развитие интернет-среды. Модель виртуального университета приобретает все большее распространение в международном образовательном пространстве. Специфической продуктивной особенностью виртуального университета является то, что его основным (но не единственным) продуктом является дистанционное обучение, т. е. виртуальный университет одновременно является университетом дистанционного обучения.

Вариант реализации модели виртуального университета представляет сетевой университет, построенный на сетевом взаимодействии, в котором каждый «элемент» вуза является также и элементом более широкой сети университетов, исследовательских центров и т. д. Примером эффективности такой модели может служить успех ученых мексиканского университета Сан-Паулу, воспринявшего американский опыт организации «университетов без стен», по сути — виртуальных научно-учебных комплексов. Лаборатория Сан-Паулу объединяет 200 исследователей из 50 университетов мира, соединенных в сеть виртуального Института геномики. (Благодаря работе этого сетевого исследовательского университета в 2000 г. было предотвращено уничтожение калифорнийских виноградников малоизученным вирусом [20].)

Термин *сетевой университет* отражает взгляд на новый организационный тип университета как на *ассоциацию организационных единиц (подразделений)* с нежесткими организационными связями. В сетевом университете полномочия и ресурсы распределены в соответствии с ролью подразделения в выполнении общей задачи. Организационные единицы имеют относительную автономию в принятии решений. Важное значение имеют прямые информационные «горизонтальные» обмены между организационными единицами с целью принятия совместных решений. Центральным инструментом управления всей системой является об-

щая миссия и стратегия. Близко к понятию сетевого университета понятие *распределенного университета*.

3. МОДИФИЦИРОВАННЫЕ ФОРМЫ УНИВЕРСИТЕТОВ

Современный этап существования университетов характеризуется глобализацией их деятельности, динамичным развитием сферы деятельности высшей школы, увеличением численности вузов. В этих условиях успешность вуза все в большей степени зависит от способности университета обозначить и усилить свои конкурентные преимущества, выделяющие университет в глобальном образовательном пространстве. Вузы все активнее работают над совершенствованием своих организационных структур, подкрепляющих и обеспечивающих их уникальное позиционирование. В этом контексте и возникают новые типы вузов, сформированные путем усиления того или иного структурного элемента.

В частности, авторами аналитического доклада «Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы» предлагается классификация моделей институциональных преобразований университетов и соответствующих изменений в структуре управления и организационной структуре [9]:

- *Учебный университет*. Рассматривая университет как, в первую очередь, образовательную организацию и учитывая, что в мире существует значительное количество университетов, сконцентрированных только вокруг образовательной деятельности, операционное ядро университета можно представить как совокупность образовательных программ (специальностей, степеней). Образование людей в рамках избранной специальности, подтвержденное соответствующим дипломом (присвоением степени), является единственным продуктом такого университета. Соответственно, такой университет можно назвать учебным университетом.

- *Исследовательский университет*. Ведущие университеты мира обеспечивают высококачественное образование на базе научных исследований, проводимых их академическим персоналом. При этом научные исследования такого университета являются не только и не столько вспомогательным средством обеспечения учебного процесса, сколько самостоятельным продуктом деятельности университета, выраженным в виде научного знания. Появление второго обобщенного продукта деятельности университета (науки) приводит к возникновению новой организационной подструктуры, в общем случае не совпадающей с иерархией дисциплинарной департаментализации, основанной на учебном процессе.

- *Университет с развитой технологической подсистемой*. Развитие исследовательских университетов в условиях технологической революции информационного общества привело к возраста-

нию роли технологической подсистемы университета. Традиционно к числу технологий операционного ядра относят систему управления качеством учебного процесса, систему информационной поддержки на основе компьютерных технологий (ресурсный центр), библиотеку (которую теперь все чаще называют или информационным центром, или центром изучения — learning center), структуры, обеспечивающие копирование и размножение документов, типографию и другие подобные подразделения.

- *Распределенный по территории университет.* Еще одним поводом формирования рабочих групп преподавателей, не совпадающих со стандартными научными и образовательными подразделениями университета, является ориентация деятельности университета на конкретные территории. На первый взгляд, продукт, производимый «территориальным факультетом», не отличается от того, с которого мы начинали рассмотрение эволюции организационной структуры университета: он тоже представляет собой в основном образовательные программы. Однако это не совсем так. Помимо очевидной разницы между «продуктом в магазине» и «продуктом с доставкой на дом», в общем случае следует говорить о новом виде товара — товаре, подстроенном под потребителя, товаре под заказ.

Ф. Парейяда, Й. Бертран и Т. Эрнандес, характеризуя современные трансформации организационных структур традиционных университетов, исходят из процесса их эволюции и рассматривают ряд из четырех таких структур:

- *Вертикальный университет*, в котором связи осуществляются по самой простой схеме «администрация — кафедра». Кафедры выполняют основные исследовательские и образовательные функции независимо друг от друга. Организационным ядром такого университета является кафедра.

- *Матричный университет*, в котором связи осуществляются уже по более сложной схеме «администрация — факультет — кафедра». Образовательная функция по-прежнему сконцентрирована на кафедрах, а исследовательская деятельность в силу появления ее междисциплинарного характера даже в рамках одной научной области начинает тяготеть к факультетскому уровню. Организационным ядром является кафедра при постепенно возрастающей роли факультета.

- *Общепринятый современный университет*, в котором связи осуществляются по схеме «администрация — факультет — кафедра», но с усилением организационной роли факультетов и их расширением. Роль факультета в предоставлении различных услуг (учебно-методических, научного обслуживания, социальных и др.) кафедрам и преподавателям приобретает решающее значение. Организационным ядром становится факультет при постепенно уменьшающейся роли кафедр [7].

- *Университет — образовательная корпорация.* Данная модель в качестве основной цели подразумевает выход на международный рынок образовательных услуг через открытие обширной сети кампусов как на территории своей страны, так и за рубежом [13].

Осуществление организационной трансформации такого сложного организма, как современный университет, требует применения специальных методов менеджмента; в последние годы такие трансформации университетов все больше основываются на использовании методов *стратегического управления*.

Сегодня одной из самых распространенных и эффективных моделей университетского управления становится *стратегический менеджмент*, под которым понимается «взаимосвязанный комплекс планирования стратегии организации и внедрения выработанных планов в жизнь» [1].

Российские университеты все активнее вовлекаются в этот процесс. Многими университетами приняты миссии, разработаны стратегические планы развития. Все более осознанным становится понимание в университетских кругах, что стратегическое управление является средством, помогающим университетам адекватно реагировать на динамичные изменения во внешней и внутренней среде.

Огромный теоретический и практический опыт стратегического университетского менеджмента накоплен в США, Великобритании, Бельгии, Нидерландах, Канаде и ряде других стран. Концепция стратегии в высшем образовании США впервые появилась в конце 1970-х. Принципы стратегического управления в американских университетах основаны на традициях американского высшего образования с его широким распределением и децентрализацией властных полномочий, относительно слабым государственным регулированием, невмешательством в академические вопросы и сильной координацией на институциональном уровне.

В Европе картина несколько иная: профессорско-преподавательский состав вполне автономен в вопросах исследований и преподавания, но управленческие решения во многих странах регулируются администрацией университета совместно с органами власти. Это позволило Боэру, Маассену и Де Вирту (Boer, Maassen, de Weert, 1999) разделить стратегическое планирование в организационно-административных и академических вопросах. Примечателен здесь сам факт дуалистичного взгляда на принятие управленческих решений в образовании, на разделение академического и административного начал в университетском управлении [2].

На протяжении последних тридцати лет понимание природы принятия стратегических решений было заметно обогащено, сформировался ряд научных школ. Это произошло в немалой степени

под влиянием организационной теории и ее положений о различиях в поведении в зависимости от сектора экономики и требуемых структур.

Независимо от осознанного или неосознанного предпочтения в способе определения стратегии, в основе каждого подхода лежит анализ организации и ее окружения. Именно на базе результатов этого анализа строится некоторое цельное и идеальное представление о будущем организации и конструируется способ его достижения. Спектр применяемых в практике успешных университетов методов стратегического анализа очень широк и разнообразен. Это и *анализ стратегической позиции* вуза по взаимодействию с целевыми группами, *PEST-анализ*, *SWOT-анализ*, *конкурентный анализ*, *портфельный анализ* и другие. «Поскольку анализ и синтез суть разные понятия, стратегическое планирование не является формулированием стратегии. Анализ может предшествовать синтезу и поддерживать его, он может следовать за ним и содействовать ему, но не может его заменить» [3].

Проведенный анализ эволюции организационной структуры вуза подводит нас к восприятию университета как многомерной организации, внутри которой находятся подструктуры эндогенного роста, в той или иной степени воспроизводящие модель всей организации в целом. Другими словами, внутри современного крупного университета могут возникать в качестве подструктур, например, «учебные университеты», «исследовательские университеты» и т. д. Главным вопросом существования многомерного университета является вопрос о степени «институциональной автономии» внутренних университетов и о способе управления ими [9].

Общее направление организационного развития большинства российских университетов в современных условиях — переход к многоступенчатой, гибкой и динамичной, открытой и территориально рассредоточенной модели высшего учебного заведения. В известной мере можно говорить о формировании университетов нового типа, по-своему самобытных, учитывающих в практической деятельности, организационной структуре особенности и запросы нации, регионального социума. В условиях необходимости модернизации таких уникальных структур, как университеты с их концентрацией интеллектуальной элиты, опытом мониторинга самых различных процессов общественного развития, целесообразно вести речь об авторских программах модернизации каждого отдельного университета. Как подчеркивает Г. Шафранов-Куцев, «каждый университет — это интеллектуальный микрокосм, где сложились или формируются свои научные и педагогические школы, и каждый вуз связан тысячами нитей с региональным социумом, живет его проблемами и возможностями. Именно поэтому каждому вузу необхо-

дима своя авторская программа модернизации и дальнейшего развития. Конечно, такая программа должна опираться на мировой опыт, на европейские тенденции, иметь общие подходы с другими вузами региона, страны» [10].

Результативность программ организационных изменений зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются [11]:

1) поддержка со стороны руководства вуза, которая заключается в ясном обосновании своей позиции в процессе трансформации, выделении необходимых ресурсов и создании новых административных структур;

2) вовлечение формальных и неформальных лидеров вуза в процессы осуществления изменений с момента разработки концепции до их полной реализации;

3) разработка лидерами ясных и понимаемых целей, задач и результатов институциональной трансформации, а также путей и методов их достижения;

4) развитие у персонала новых навыков, необходимых для осуществления задач по трансформации, модернизация организационной культуры, соответствующей новым целям;

5) осуществление видимых действий, которые демонстрируют всем членам организации важность и непрерывность усилий по трансформации.

7.2. Слияния в высшей школе

В высшей школе разных стран в последние годы все более активно используются методы реорганизации вузов путем их слияний. Подобная реорганизация инициируется самостоятельно вузами или на уровне управления отраслью ее центральными органами, а также региональной властью для решения различных проблем.

Причинами использования метода слияния в масштабах отрасли в целом являются:

- крупномасштабные перестройки системы высшего образования;
- проблемы раздробленности вузов;
- недостаток финансовых и человеческих ресурсов;
- низкая эффективность и качество деятельности вузов.

На уровне единичных образовательных учреждений в качестве причин, обуславливающих реорганизацию вузов, выступают:

- условия финансового дефицита;
- внешние угрозы: снижение студенческого спроса и конкурса, усиление конкуренции и т. д.;
- слабые академические программы и др.

Анализ институциональных преобразований в разных странах позволяет выделить 6 крупных практик институциональных преобразований вузов:

- 1) объединение мелких вузов в крупный вуз;

2) присоединение мелких вузов к крупному вузу-лидеру;

3) вертикальная интеграция образовательных учреждений, когда к вузу присоединяются учреждения общего, начального и среднего профобразования;

4) создание распределенных сетей вузов;

5) трансформация вуза в более крупный путем развития его подразделений, открытия новых структур;

6) превращение учебных заведений довузовского ранга в вуз.

Обобщенно практика разных стран по применению той или иной модели представлена в табл. 2.

Многообразие подходов и управленческих практик по слиянию образовательных учреждений позволяет выделить ряд оснований для классификации и концептуализации различных форм слияния:

– стихийное (добровольное) / вынужденное слияния;

– слияние-консолидация / слияние-поглощение;

– слияние внутри одного сектора / кросс-секторальные слияния;

– двусторонние / многосторонние слияния;

– слияние подобных структур / слияния структур различного профиля;

– горизонтальное / вертикальное слияние [14].

Анализ отечественного и зарубежного опыта в области институционального строительства позволяет сделать следующие выводы:

• Данные процессы типичны для большинства вузовских систем развитых стран. Массовизация образования вынуждает правительства и вузы искать решения по повышению эффективности своей деятельности, включая и инструменты, связанные с реструктуризацией сети образовательных учреждений, формированию мощных образовательных гипермаркетов, способных решать задачи расширения доступа к высшему образованию.

• Хотя слияния бывают деструктивны и затратны в плане человеческих и иных ресурсов, однако при наличии продуманного грамотного подхода с учетом человеческого фактора и национально-культурных особенностей, эффективного руководства и лидерства они обладают необходимым потенциалом для производства существенных в долгосрочной перспективе результатов как для отрасли в целом, так и для отдельных учреждений высшего образования.

• Крупные вузовские структуры являются более жизнеспособными институциональными структурами, реализующими более сильные академические программы, способные обеспечить улучшение студенческого обслуживания; обладают большей институциональной гибкостью и, при определенных условиях, большей эффективностью и экономией средств.

• Мировой опыт показывает, что, вне всяких сомнений, основной тенденцией в борьбе с обособленностью, дублированием курсов и дисциплин, нежизнеспособностью вузов является метод слияния в сторону больших и более жизнеспособных

Таблица 2

Практика разных стран по применению моделей преобразования вузов

Страна	Объединение мелких вузов в крупный вуз	Присоединение к более крупным вузам	Объединение образовательных учреждений разного уровня	Создание сетей вузов	Трансформация в более крупный вуз	Превращение довузовских образовательных учреждений в вуз путем слияния
Англия	+	+				+
США	+		+			
Австралия	+					
Германия				+	+	
Швейцария				+		
Португалия	+					
Дания					+	+
Финляндия					+	+
Швеция					+	
Норвегия						+
Канада					+	
Венгрия	+	+				
Япония			+			

институциональных структур комплексного типа, осуществляющих деятельность в тесном взаимодействии друг с другом.

- Имеется широкий спектр практик институциональных преобразований. Выбор той или иной формы институциональных преобразований обусловлен целым рядом факторов внешней и внутренней среды университетов, ролей и позиций ключевых участников, имеющихся материальных и человеческих ресурсов, долгосрочной перспективы и устойчивости получаемых выгод.

7.3. Автономия вузов: поиски баланса

Автономия вузов является формой взаимосвязи между высшими учебными заведениями и органами власти всех уровней, а также обществом во всем многообразии представляющих его структур. Автономия означает независимость высших учебных заведений в принятии решений об их внутреннем управлении в области академической и научной политики. Вопросы развития вузовской автономии активно дебатуются в настоящее время как самим вузовским сообществом, так и за его пределами. Актуализация этих проблем обусловлена целым рядом факторов, создающих предпосылки для развития самостоятельности вузов.

- Быстро меняющиеся потребности рынка труда и окружения в целом требуют от университетов гибко и органично взаимодействовать с экономическим, социальным и культурным окружением.

- Невозможность оптимально управлять крупными системами высшего образования из центра.

- Предоставление отдельным вузам возможности искать собственные (неизбежно различные) пути достижения национальных целей является значительно более эффективным подходом.

- Возрастание региональной роли вузов неизбежно ведет к необходимости расширения их полномочий для наиболее адекватного отражения специфических особенностей региона, его географического положения, социальных и демографических условий.

- Колоссальная по своим масштабам система очень разнообразных вузов не может эффективно управляться на основе жесткой унификации и администрирования каждого шага.

- Огромную роль в качестве подготовки специалистов играют традиции и академические свободы, отражающиеся в своеобразии университетов и неадекватности стандартных требований.

- Главный ресурс университетов — профессора — являются носителями уникальных умений и квалификаций, которые не могут быть описаны стандартными регламентами и тарифными сетками.

- Вузы все более становятся бизнес-структурами, привлекающими значительные внебюджетные средства.

Вузовская автономия реализуется в трех основных сферах: академической, финансово-экономической и структурно-административной.

Автономия в академической сфере осуществляется через предоставление вузам таких полномочий и академических свобод, как:

- свобода накопления и передачи представляющих важность знаний и их обсуждений без каких-либо ограничений со стороны учебных или государственных официальных инстанций;

- право взаимно признавать дипломы других университетов на основании двусторонних соглашений;

- право присваивать научные степени кандидата и доктора наук и т. п.;

- права формирования учебных планов по специальностям, определения их содержания, обязательных и выборочных курсов, критериев оценки знаний и др.

Финансово-экономическая самостоятельность вуза:

- полномочия по самостоятельному формированию бюджета вуза;

- свобода в распределении и расходовании средств в рамках общей суммы, выделенной государством;

- полномочия по получению и самостоятельному расходованию средств негосударственных источников;

- право самостоятельно устанавливать системы оплаты персонала;

- полномочия самостоятельно осуществлять финансовые операции, включая получение и предоставление кредитов;

- контроль результатов, а не процесса деятельности вуза.

Структурно-административная автономия вуза:

- права самостоятельного формирования структуры вуза, создания новых кафедр, научных, образовательных и других подразделений, открытия новых специальностей;

- самостоятельное определение полномочий должностных лиц и подразделений в вузе;

- право формировать структуру и органы управления вузом и т. п. (табл. 3).

Динамика развития автономии вузов является различной и определяется как особенностями социально-экономического развития страны, так и традициями в области становления и функционирования высшего образования в данной стране.

Обобщенно выделенные национальные модели автономии вузов представлены в табл. 4.

Либеральная модель (США, Великобритания) характеризуется широкой автономией вузов. Роль Министерства образования и других органов власти и надвузовских структур управле-

Таблица 3

Степень автономии университетов [18]

Страна	Вузы могут свободно:							
	(1) иметь в собственности здания и оборудование	(2) занимать средства	(3) расходовать бюджеты на достижение собственных целей	(4) устанавливать академическую структуру/ содержание курсов	(5) нанимать и увольнять персонал	(6) устанавливать заработную плату	(7) определять количество обучающихся	(8) определять уровень платы за обучение
Нидерланды	●	●	●	○	●	●	●	○
Польша	●	●	●	●	●	○	●	○
Великобритания	●	○	●	●	●	●	○	○
Австралия	●	○	●	●	●	●	○	○
Мексика	●	○	●	●	●	○	●	●
Швеция	○	○	●	●	●	●	○	
Финляндия	○		●	○	●	●	○	
Норвегия	○		●	●	●	○	●	
Дания			●	○	●	○	●	○
Австрия	○		●	●	●	●		
Корея (национальные гос. ун-ты)				○	○		○	●
Турция				○	○		○	
Япония (национальные гос. ун-ты)				○	○			

Примечание. Ключевые аспекты (стороны), в которых вузы:

- – обладают автономией;
- – обладают частичной автономией.

Таблица 4

Модели автономии вузов

Модель автономии	Степень государственного регулирования	Роль и влияние общественных ассоциаций и организаций-посредников	Формы и механизмы общественного контроля
Либеральная	Создание стратегических ориентиров для вузов, невмешательство в текущую деятельность вузов	Обладают рядом важных управленческих функций и полномочий и реализуют их	Развитые и разнообразные формы, обеспечивающие подотчетность и прозрачность деятельности вузов
Центристская	Регламентация ряда аспектов академической, финансовой и административной деятельности вузов	Осуществляют некоторые управленческие функции, в основном в области качества образования	Общественный контроль существует в неразвитых формах
Модель ограниченной автономии	Прямое управление и регулирование деятельности вузов	Сторонние организации вовлечены в систему управления высшей школой и не наделены управленческими полномочиями	Общественный контроль отсутствует

ния состоит не в регулировании и направлении деятельности вузов, а в формировании стратегических приоритетов и параметров развития системы высшего образования, к достижению которых, по мнению правительства, они должны стремиться, в выработке общей финансовой и академической политики, осуществлении общего контроля за использованием земли, строений, другой собственности, принадлежащей вузу, и контроля за всеми его расходами.

В своей учебной и научно-исследовательской деятельности вузы опираются в основном на общественные, а не государственные структуры, активно используя внеадминистративные инструменты управления, обеспечивающие реализацию национальной стратегии развития образования, открытость и прозрачность, информированность общественности о деятельности вуза.

В целом ряде стран такие важные управленческие функции, как присвоение квалификаций по итогам полученного образования, передаются общественным ассоциациям профессионалов (например, экзамены на право заниматься определенными видами профессиональной деятельности). Ряд важных функций, относящихся к аккредитации образовательных программ и единых экзаменов, могут передаваться и ассоциациям университетов.

В некоторых странах различные функции выполняет несколько организаций-посредников. Например, в Англии помимо Совета по финансированию высшей школы существуют отдельные организации, отвечающие за мониторинг и оценку качества курсов обучения (Агентство обеспечения качества), сбор статистических данных (Агентство по статистике высшей школы), и только что созданный независимый орган, выполняющий аналитические исследования (Аналитический институт высшей школы). Кроме того, еще один отдельный полунезависимый орган осуществляет управление национальной академической сетью информационных технологий. В данной модели вузы являются автономными организациями, имеющими собственную структуру управления, решающими финансовые вопросы с участием представителей широкой общественности, самостоятельными в распределении финансовых средств.

Центристская модель. В рамках этой модели (Франция, Германия, Россия) вузы с правовой точки зрения также являются автономными в учебной, научно-исследовательской, административной и финансовой деятельности. Вместе с тем отношения университета с государством регулируются и регламентируются законодательными актами, приказами и инструкциями органов государственного управления. Структура и функции вузов, учебные планы и программы, несмотря на объявленную университетскую автономию, в значительной степени определяются именно инструкциями

министерства национального образования, дирекцией высшего образования, которая решает многие оперативные вопросы в деятельности вузов, дирекцией персонала высшего образования, решающей кадровые вопросы, административными и финансовыми службами. Вузовская автономия в ряде сфер реализуется весьма ограниченно (академическая деятельность, финансы), и более существенно — в решении вопросов организационной структуры, форм и методов управления.

Модель ограниченной автономии. Модель основана на том, что в условиях устойчивой тенденции к массовому высшему образованию и растущей заинтересованности государства в укреплении позиций страны в мире оно не может не вмешиваться в дела высшей школы и должно разумно ограничивать автономию вузов. В современном обществе ни университетская автономия, ни академические свободы не могут быть абсолютными, должны ограничиваться государственными законодательными актами, государственным воздействием, тем более что мировой опыт подтверждает, что хотя использование рыночных отношений вынуждает образовательные организации действовать ответственно и эффективно, на основе только принципов самоорганизации выявить и реализовать потребности общества в подготовке специалистов невозможно. В рамках этой модели наряду с традиционной нормативной базой, детально предписывающей стандарты, процедуры обучения, тарифные сетки и прочие детали вузовской жизни, существуют ограниченные элементы вузовской автономии, преимущественно в сфере академических свобод.

Вместе с тем автономизация высших учебных заведений несет возможность возникновения ряда рисков, которые должны быть учтены как при формировании политики в сфере высшего образования, так и на уровне менеджмента конкретного учебного заведения.

1. Стагнация политики и структур высшей школы. Автономизация и создаваемые ею группы интересов могут стать тормозом назревших перемен и модернизации, отстаивая консервативные цели и опираясь на лоббистов, вынуждающих правительство сохранять существующую политику. Формирование политики в области образования снизу под давлением образовательных учреждений не всегда соответствует интересам государства и общества в целом. Своеобразная конкуренция между центральными органами власти и учреждениями, возникающая в условиях сильных автономных вузов, часто приводит к тому, что учреждения фактически доминируют в процессе выработки политики, внося рассогласование и вызывая серьезные проблемы во внутригосударственной координации политики.

2. Деформация целей и задач. Автономия вузов может способствовать подмене национальных

целей высшей школы групповыми корпоративными интересами, выдвижению в качестве приоритетных целей, отражающих потребности вузовского сообщества. Стратегический фокус в этом случае смещается в область внутрикorporативных интересов и ценностей.

3. Усиление протекционизма. Автономизация может институционализировать протекцию при выдвижении и назначении на должности, если учреждение превращается в скрытую вотчину или собственность какой-либо коалиционной группы. Группы влияния в вузах, продвигая и продавливая свои кандидатуры при выборах и замещении вакантных должностей, подрывают доверие к порядку оценки и продвижения во всех учреждениях образования.

Автономизация привлекательна для высшей школы, поскольку позволяет полнее реализовать потенциал вузов, а в условиях стран с переходной экономикой быстрее преодолеть ряд институциональных дисфункций, характерных для государственного сектора. Однако неоправданная автономизация сопряжена со значительными издержками. Ее выгоды и издержки должны быть оценены и взвешены в каждом конкретном случае. Модель автономизации, эффективная в одних условиях, вполне может оказаться полностью несостоятельной в других. Ключевая задача состоит в отказе от отношения к автономизации как к магическому средству, решающему все проблемы.

7.4. Университизация высшей школы

В последние годы наметилась устойчивая тенденция университетизации высшей школы, которую можно охарактеризовать как процесс распространения ценностей университетской культуры на всю сферу высшего образования. Как отмечает П. Скотт, три четверти существующих в настоящее время университетов появилось только в XX в., а половина всех университетов — уже после 1945 г. Особенно отчетливо тенденция университетизации стала проявляться к середине 80-х гг., питаемая не столько открытием новых университетов, сколько наметившимся процессом трансформации ряда государственных политехнических институтов в университеты (Турция — 1981 г., Великобритания — 1992 г., Россия — 1992 г. и др.). «Центр тяжести» подготовки специалистов к 80-м гг. смещается в университетский сектор высшей школы [8].

И. Майбуров подчеркивает, что общей тенденцией второй половины XX в. стало повышение статуса учебных заведений высшего профессионального образования: политехнических институтов, технологических институтов, высших профессиональных школ и др. Большинство из них перешло на выполнение университетской функции самополнения, т. е. собственной подготовки преподавательских и научных кадров. Эти вузы начали пред-

лагать программы последипломного уровня (магистерские и докторские), а также активно занялись научными исследованиями, причем не только прикладного, но и фундаментального характера. Таким образом, зарождаются предпосылки для стирания граней между профессионально ориентированным и университетским секторами высшего образования [6].

Массовое стремление населения к получению высшего образования стало глобальной тенденцией, проявляющейся в большинстве экономически развитых стран мира. Очевидно, ключевую роль в формировании рассматриваемой тенденции сыграли такие факторы, как требования рынка труда и рассмотрение высшего образования как «социального лифта», гарантирующего определенный подъем материального уровня и качества жизни, в том числе и для тех, кто может быть отнесен к социально уязвимой части населения.

Вместе с тем следует учесть, что массовизация высшего образования сопровождалась изменением статуса учреждений, реализующих учебные программы для выпускников школ. Многие довузовские образовательные учреждения (политехнические школы и колледжи в Англии, школы профессионального обучения в Германии и Швейцарии, институты во Франции и др.) стали готовить выпускников, присваивая им бакалаврские степени, и специалистов с высшим образованием, приравненным по статусу к университетскому.

Во многих странах был изменен статус политехнических институтов — он был повышен до статуса технических университетов. Особенно отчетливо и вместе с тем наиболее неоднозначно эта тенденция проявилась в странах Центральной и Восточной Европы. В Великобритании «новыми университетами» стали в основном бывшие политехнические колледжи, получившие статус университетов после 1992 г.

Неоднозначность данного процесса проявляется в том, что, по мнению Л. Когана, для ряда вузов действительно политехнических (в полном смысле этого слова) такое преобразование является оправданным. Он считает, что для такого шага необходимо наличие некоторых условий: во-первых, вуз должен представлять определенную совокупность технических наук; во-вторых, в нем должно сочетаться глубокое изучение фундаментальных научных дисциплин с прикладными и, в-третьих, вуз должен соответствовать исторической идее университета как центра национальной культуры, науки и подготовки высококвалифицированных специалистов [5].

И. Майбуров выделяет следующие основные побудительные мотивы процесса университетизации вузов. Для государственного сектора высшей школы повышение статуса означает, в первую очередь, увеличение финансирования как процесса подго-

товки специалистов, так и проведения научных исследований. Для частного сектора возможность получения статуса «университета» предопределяет возможность извлечения более высоких доходов. Но для тех и других в целом повышение своего статуса означает повышение престижности учебного заведения как в сознании конкретных потребителей, так и всего общества. Кроме того, такой статус дает определенные преимущества для позиционирования на международном рынке образовательных услуг, облегчает им процесс интернационализации. Перечисление можно продолжить, но основным побудительным мотивом университетизации высшей школы все-таки останется удовлетворение возрастающего спроса общества именно на университетское образование [6].

Для любого вуза желание повысить свой статус — явление положительного характера. Значит, марка «университета» не поблекла, а становится еще более притягательной. Но желание и возможность всегда были разными категориями. Право называться университетом надо еще заслужить у общества, при этом доказав ему свою способность выполнять все университетские функции.

Необходимо при решении вопроса о придании высшего статуса в вузовской иерархии любому учебному заведению исходить, прежде всего, из степени соответствия осуществляемых им функций университетским канонам. Это как раз одна из тех «глобальных проблем», решить которую можно только совместными и при этом целенаправленными действиями национальных правительств, академического сообщества и международных организаций, занимающихся проблемами высшего образования. Для этого, в первую очередь, вектор усилий данных организаций должен быть переориентирован с вопросов выработки правил международной торговли образовательными услугами на разработку межнациональных регулирующих механизмов, которые позволят защитить одно из ценнейших достижений человеческой цивилизации, каковым автор считает университет, от использования в качестве средства наживы как для частного, так и для корпоративного бизнеса [6].

Как уже отмечалось выше, процесс университетизации высшего образования не обошел стороной и Россию. В последнее десятилетие особенно ярко обозначилась тенденция к повышению статуса высшего учебного заведения от института до академии или университета.

В настоящее время высшую школу России можно охарактеризовать как преимущественно университетскую (66 % от общей численности студентов). Причем эта трансформация, как мы видим, произошла достаточно легко — в большинстве случаев в результате простой смены вывески, а не изменения сути подготовки специалистов [6].

Вместе с тем нельзя не отметить, что по-прежнему значительная доля высшего образования в настоящее время приходится на неуниверситетские учреждения. В этой связи актуализируется целый ряд вопросов взаимодействия двух секторов высшего образования:

- Каковы границы университетизации? Массовизация высшего образования уже приблизилась к своим пиковым значениям, и высшая школа стоит на пороге не расширения университетских форм вузов, а их более глубокой специализации, а значит, и новых организационных структур в высшем образовании.

- Необходимо ли поддерживать структурирование самого сообщества университетов, в том числе и используя инструменты предоставления разных уровней финансирования разным учреждениям (как делает большинство стран), или же поддерживать общие форматы университетского образования, опираясь на минимизацию различий в финансировании и требований к качеству обучения?

- Какой тип образовательных учреждений целесообразно расширять — университеты, академии, колледжи, институты или другие формы? Нужно ли в рамках государственной политики в области высшего образования поощрять узкопрофильные образовательные учреждения путем сокращения уровней и типов программ или поощрять интегрированные учреждения, позволяя им расширять свою инфраструктуру путем присоединения институтов и колледжей, создания связей со средними школами, учреждениями дополнительного образования?

Вопрос взаимоотношений университетского и неуниверситетского секторов высшей школы является непростым и не содержит очевидного решения. Последний имеет свои серьезные конкурентные преимущества, которые, безусловно, не только обеспечивают жизнеспособность академий, институтов и колледжей, но и позволяют прогнозировать в ближайшем будущем опережающий рост именно этого сектора высшего образования. В частности, эти вузы традиционно имеют более прочные связи с реальным сектором экономики и работодателями, у них бесспорные преимущества по части издержек, они, как правило, территориально доступнее многим потенциальным студентам и т. д. Таким образом, задача состоит в том, чтобы добиться правильного соотношения между различными элементами высшей школы с учетом неизбежных компромиссов и взаимоисключающих потребностей студентов, работодателей и регулирующих органов, представляющих национальные интересы. В конце концов, такой выбор поможет создать жизнеспособные учреждения с собственными плюсами и идентичностью, а не просто уменьшенную копию университетов.

Библиография

1. *Ansoff I. H.* Strategic management. L., 1979.
2. *De Boer H., Maassen P., de Weert E.* The troublesome Dutch university and its Route 66 towards a new governance structure // Higher Education Policy. 1999. № 12. P. 329–342.
3. *Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press and Prentice Hall International, 1994.
4. *Van Ginkel H. J. A.* The challenge of institutional change // Higher Education in Europe. 1995. Vol. 20, № 3. P. 8–24.
5. *Коган Л.* Технический университет как форма университетского образования // Alma Mater: Вестн. высш. шк. 2000. № 12. С. 16–18.
6. *Майбуров И. А.* Мировые тенденции развития высшей школы. Екатеринбург, 2002.
7. *Парейяда Ф. С., Бертран Й. К., Эрнандес Т. Н.* Университетское планирование и развитие // Высшее образование сегодня. 2002. № 4. С. 35–42.
8. *Скотт П.* Глобализация и университет // Alma Mater: Вестн. высш. шк. 2000. № 4. С. 3–8.
9. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: Аналит. докл. / Руководитель авт. коллектива В. М. Филиппов. М., 2005.
10. *Шафранов-Куцев Г. Ф.* Современному обществу — современный университет // Университет. управление: практика и анализ. 2005. № 5 (38). С. 14–25.
11. *Kezar A., Eckel P.* Examining the institutional transformation process: the importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance // Research in Higher Education. 2002. Vol. 43, № 3. June. P. 295–328.
12. *Nickel S.* Dezentralisierte Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche // Die Hochschule. 2004. № 1. P. 87–98.
13. *Sporn B.* Management in Higher Education: Current Trends and Future Perspectives in European Colleges and Universities // Dialogue between Higher Education Research and Practice. Kluwer Academic Publishers, 2003. P. 97–107.
14. *Harman G., Harman K.* Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience // Tertiary Education and Management. Kluwer Academic Publishers, 2003. Vol. 9, № 1. P. 29–44.
15. *Шатток М. и др.* Предпринимательство и преобразование российских университетов. Ростов н/Д, 2003.
16. *Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В.* Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университет. управление: практика и анализ. 2004. № 3 (32). С. 152–162; *Мальцева Г. И.* Университетская корпоративная культура // Университет. управление: практика и анализ. 2005. № 2 (35). С. 95–103.
17. *Кельчевская Н. Р., Мухамедьяров Р. В.* Организационно-правовая структура государственных высших учебных заведений // Университет. управление: практика и анализ. 1999. № 3–4.
18. Меняющиеся модели управления в высшем образовании // ОЭСР. Анализ политики в области образования 2003 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.oecdcentre.hse.ru/material/opublic/models.pdf>
19. *Clark B. R.* Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. N. Y., 1998.
20. Аналитическая справка о государственной политике в сфере управления высшим образованием в странах ОЭСР и ЕС и институциональных моделях управления университетами в новых условиях функционирования высших учебных заведений.

Рекомендуемая литература

Ansoff I. H., Declerk R. P., Hayes R. L. From Strategic Planning to Strategic Management. N. Y., 1976.

Clark B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. N. Y., 1998.

Mintzberg H. Structure in fives. Designing effective organizations. New Jersey, 1992.

Shattock M. L. Strategic Management in European Universities in an age of increasing self-reliance // Tertiary Education and Management. 2000. Vol. 6, № 2.

Shattock M. Managing Successful Universities. Open University Press; McGraw-Hill Publishing Company, 2003.

Sporn B. Adaptive University structures. An analysis of adaptation to socioeconomic environments of US and European universities. London, Philadelphia, 1999.

Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Н. Новгород, 2004.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. СПб., 2001.

Клюев А. К. Стратегическое планирование развития российских вузов // Университет. управление: практика и анализ. 2005. № 3 (36). С. 6–10.

Князев Е. А. Стратегический менеджмент для университетов // Шатток М. и др. Предпринимательство и преобразование российских университетов. Ростов н/Д, 2003.

Князев Е. А. Стратегический менеджмент в университетах // Высшее образование сегодня. 2004. № 1. С. 2–7.

Князев Е. А. Об университетах и их стратегиях // Университет. управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 9–17.

Мишберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревско-го. СПб., 2000.

Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании / Под ред. Е. А. Князева: Материалы Первой междунар. конф. Москва, 3–4 дек. 2002 г. Казань, 2003.