



## К НОВОЙ МОДЕЛИ УНИВЕРСИТЕТА

Современные проблемы высшей школы, обостренные и ярко высвеченные в России в силу трудностей перехода страны к новому общественному устройству, тем не менее по своей сути не являются уникальными национальными проблемами и должны рассматриваться в общемировом контексте трансформирования институциональных основ образования.

Новые условия существования университетов поставили перед научно-образовательным сообществом вопрос о том, можно ли сохранить прежний способ работы, основанный на государственном протекционизме и финансировании высшего образования, или же следует приспосабливаться к новым условиям, жертвуя в какой-то степени академической свободой и включаясь в рыночную деятельность. В данной главе мы рассматриваем причины возникновения проблем в мировом и российском университетском сообществе, а также характеризуем общее направление их решения.

### 1.1. АКАДЕМИЧЕСКИЙ КАПИТАЛИЗМ

В 1997 году в США вышла книга Шейлы Слотер (Sheila Slaughter) и Ларри Лесли (Larry L. Leslie) с весьма необычным названием — «Академический капитализм» [63]. Термин «академический капитализм» звучит непривычно по двум очевидным причинам. Во-первых, понятие «капитализм» многими в мире в конце XX века воспринималось (и воспринимается сейчас) как нечто архаичное и жуткое, ассоциирующееся с чудовищами из «парка юрского периода». Вместо него принято использовать нейтральный, не имеющий той идеологической нагрузки, которая сформировалась в сознании людей в течение прошлого столетия, термин «рыночная экономика». Во-вторых, сочетание слова «капитализм» с таким символом свободы, бескорыстия и отчасти патологического отсутствия практицизма и стремления к выгоде, каким веками являлось понятие *академического* сообщества (то есть в общемировой терминологии — *университетского научно-преподавательского* сообщества), на первый взгляд выглядит просто кошунственным.

В российских условиях этот термин может вызывать дополнительное непонимание еще в связи и с тем, что за словом «академия» в общественном сознании закрепился вполне определенный смысл, связанный с Российской академией наук (а в последние годы и с многочисленными общественными объединениями ученых). Однако следует отметить, что особенности государственной организации российской науки, имеющие известные исторические причины, не только не уберегли Академию от «ужасов» капитализма, но во многом поставили ее в условия еще худшие, чем те, в которых оказались высшие учебные заведения. Характерным признаком этого является стремление ряда крупных академических институтов к преобразованию в университеты. Поэтому, хотя настоящая книга посвящена именно университетскому управлению, все, что касается современных условий, в которых оказались образование и наука, вполне может быть отнесено к российскому образовательному и научному сообществу в целом.

Тем не менее надо иметь в виду, что западные теории развития государственных (общественных) исследовательских университетов в условиях академического капитализма исходят из необходимости выполнения ими огромного объема научной работы (о чем уже говорилось во введении). Именно недостаток средств на развитие науки в исследовательских университетах стал толчком для начала процесса тотальной коммерциализации этого ранее чисто социального сектора. Поэтому западные исследователи нового университетского управления так много внимания уделяют вопросам коммерциализации технологий. Яркой иллюстрацией этого является упомянутая выше книга. Дискутируя термин «академический капитализм», авторы указывают, что впервые он был введен Эдвардом Хэкеттом (Edward J. Hackett) [33] для обозначения важных структурных изменений именно в науке. При этом они пишут, что Хэкетт в упомянутой статье также отметил, что Макс Вебер (Max Weber) описывал медицину и естественные науки как предприятия *государственного капитализма*. Следует также указать, что еще в 1958 году в США вышла книга с характерным названием «Место академии на рынке» [10].

Тем не менее Слотер и Лесли определяют академический капитализм не в узком смысле как «научный капитализм», а в широком понимании, распространяя его на все формы деятельности университета. Они пишут: *«Чтобы сохранить или увеличить ресурсы, преподаватели должны были все в большей степени конкурировать за внешние доллары, которые были связаны с рыночно ориентированными исследованиями, относящимися к различным прикладным, коммерческим, стратегическим и целевым исследованиям, были ли эти деньги в форме исследо-*

*вательских грантов и контрактов, сервисных контрактов, партнерств с промышленностью и правительством, трансфера технологий или же в форме привлечения большего числа студентов, способных предложить более высокую плату за обучение. Мы называем рыночную или рыночно-подобную (marketlike) деятельность организации и преподавателей по привлечению внешних денежных средств **академическим капитализмом***».

Отмечая спорность термина и подробно обсуждая возражения (в том числе теоретического характера), которые им пришлось услышать в ходе дискуссий, авторы, тем не менее, утверждают, что им не удалось найти лучшей альтернативы, и подчеркивают, что они рассматривают академическое (университетское) сообщество «как капиталистов, действующих внутри общественного сектора; они являются предпринимателями, субсидируемыми государством». В этом смысле положение университетских преподавателей весьма схоже с положением отраслевых научных сотрудников, например, предприятий оборонного комплекса, которые, хотя и являются коммерческими организациями, тем не менее, в силу общественной важности находятся в зоне государственного протекционизма и в той или иной форме субсидируются государством. Другое объяснение этого термина основано на понятии «человеческий капитал». В условиях нового этапа развития мировой экономики, характеризующегося созданием информационного общества, человеческий интеллектуальный капитал становится главной силой экономического развития. Человеческий капитал университетов – это, конечно, в первую очередь, профессорско-преподавательский (академический) персонал. Академический капитал представляет собой специфический товар, а университет, реализующий академический капитал, оказывается вовлеченным в академический капитализм.

В данной работе мы будем использовать термин «академический капитализм» для обозначения той новой экономической и социальной ситуации, в которой оказались университеты мира и России в конце XX столетия. Как пишет Майкл Райн (Michael Ryan) в рецензии на книгу «Академический капитализм», речь идет о переходе академического сообщества «от защищенной формы феодализма к хищническому капитализму». Еще одним аргументом в пользу введения именно этого термина является его эмоциональная окраска, что позволяет использовать его как яркий символ радикально нового периода развития высшей школы, требующего новых институциональных решений. Кроме того, хочется надеяться, что этот «резкий» термин позволит привлечь внимание к проблеме того все еще весьма широкого слоя научных работников и преподавателей вузов, которые полагают, что за последние 20 лет в мире науки и образования

ничего не изменилось, следовательно, формы и способы деятельности академического сообщества остаются неизменными и все так же можно и должно работать в соответствии со старыми принципами, по одному из которых деятельность научного работника рассматривалась как «способ удовлетворения собственного любопытства за государственный счет».

### 1.1.1. Рынок надвигается

Причиной зарождения мирового академического капитализма является процесс глобализации экономики и политики развитых стран, начавшийся во второй половине XX столетия и получивший дополнительный импульс в связи со сменой форм противостояния мировых государственных объединений, связанной с переходом России и бывших социалистических стран Европы и Азии на рыночный путь развития. Второй глобальной причиной стала трансформация мировой индустриальной экономики в экономику, основанную на знаниях (информационное общество).

Наращение проблем в университетском сообществе развитых стран начало ощущаться уже во второй половине XX столетия, а с 70-х годов публикации о перспективах высшего образования стали принимать драматический тон. Так, например, в 1971 году в США вышла книга под названием «Новая депрессия высшего образования» [12]. И в дальнейшем книги и статьи об угрозах высшему образованию продолжали регулярно появляться. По словам Уильяма Тирнея (William G. Tierney) [65], тематика публикаций конца 70-х годов, касающихся судьбы высшего образования в следующем десятилетии, представляла собой обсуждение возможного пути академического сообщества в «организационную могилу». Он, в частности, ссылается на работу Мортимера и М. Тирней (Mortimer and M. Tierney) [45] 1979 года, в которой предсказывалось, что ключевыми словами в высшем образовании 80-х годов станут «сокращение, перераспределение и экономия».

А вот пример очередной тревожной публикации, вышедшей через четыре года (в 1983 году), — это книга, опубликованная в Лондоне под названием «Атака на высшее образование» [37]. Еще один пример — теперь уже из середины девяностых годов (1996 год) и из другой ведущей державы мира: в США была опубликована монография под названием «Университет в руинах» [55]. Ну и, конечно, следует упомянуть известную российскую публикацию начала нового века (2002 год) — «Образование, которое мы можем потерять» [111].

Авторы уже упомянутой книги «Академический капитализм» также рисуют сценарии развития высшей школы, основанные на зна-

чительном изменении ее институциональных условий существования. Рассмотрим эти сценарии, которые в силу опыта и знаний авторов, разумеется, базируются на американской действительности. Авторы в попытке сделать некоторые прогнозы обрисовывают наихудший и наилучший сценарии развития типового американского исследовательского университета. Ниже следует изложение этих сценариев.

Согласно худшему сценарию, происходит усиление процессов глобализации в сфере политической экономики, ограничение финансовых полномочий федеральных и местных правительств, а также институциональная дестабилизация системы высших учебных заведений. При возникновении подобной ситуации будет иметь место усиление дифференциации исследовательских университетов, при которой ряд из них снизит свой статус до уровня учебного университета, предоставляющего возможность получения в основном степени бакалавра. Возможно, такой университет будет реализовывать несколько магистерских программ и очень небольшое количество направлений аспирантуры. При этом не ожидается, что в результате количество финансируемых государством и местными органами исследовательских университетов сократится до одного на каждый штат, но, возможно, исследовательские функции отчасти перейдут к частным университетам. При этом студенты будут вынуждены платить высокую плату за образование во всех областях знания, точно так же, как это сегодня наблюдается в медицине и отчасти в юриспруденции. Основные исследовательские университеты, скорее всего, будут концентрироваться в штатах с менее развитым частным образовательным сектором и большим количеством населения. Те исследовательские университеты, которые смогут выжить в этих условиях, фактически также будут приватизированы, так как студенты должны будут платить высокую плату за свое обучение.

Финансирование исследований останется приблизительно на прежнем уровне или уменьшится несущественно, но оно еще в большей степени будет сфокусировано на прикладной «коммерческой» науке. Федеральные фонды будут преимущественно ориентированы на партнерство университет – промышленность – правительство в приоритетных для национальной технологической политики сферах, определяемых главным образом промышленностью. Промышленность будет широко представлена многонациональными корпорациями, поставляющими товары и услуги на глобальный рынок. Возмещение накладных расходов университетов снизится, и последние будут вынуждены сконцентрироваться на исследованиях, которые прежде в основном выполнялись отраслевыми промышленными лабораториями. Получение средств из частных фондов станет

разновидностью рискованного предпринимательства. Соответственно, университетские центры, которые функционируют как малые и средние предприятия, будут подвержены высокому риску и будут вынуждены заниматься высокотехнологичным предпринимательством, чтобы произвести инновационные продукты, обеспечивающие высокий уровень возвратности средств. Нерыночные сферы смогут рассчитывать лишь на низкий уровень государственного и частного финансирования.

Наряду с появлением дифференциации между частными и государственными (общественными) исследовательскими университетами, различия среди самих общественных исследовательских университетов возрастут в еще большей степени. Преподаватели, способные самоорганизовываться в центры и стать успешными академическими капиталистами, будут это осуществлять. Остальным придется расширить свое участие в учебном процессе. Исходя из различного потенциала адаптации к академическому капитализму, ряду преподавателей придется работать больше, чем другим, – например, на физических факультетах будет происходить обучение до степени бакалавра, в то время как центры материаловедения будут вовлечены в академический капитализм. Разумеется, и сферы, менее предрасположенные к переходу в академический капитализм, найдут подобные возможности. Например, социологи могут осуществлять социологические исследования для совместных проектов «университет – промышленность – правительство».

В целом, преподаватели, принадлежащие к сферам, близким к научному рынку, будут преподавать меньше, чем те, кто далек от него. Увеличится процент работающих на полставки. Преподаватели, работающие на полную ставку в сферах, далеких от рынка, будут иметь меньше времени для исследований и самообразования.

Из-за вышеуказанного неравенства между преподавателями восприятие университета как сообщества ученых будет разрушаться. Внимание университетских менеджеров будет более сосредоточено на элементах организации, от которых зависит прибыль. Это структуры, созданные академическими капиталистами, а также учебные подразделения, приносящие плату за обучение студентов. Члены центров академического капитализма по-прежнему будут пользоваться существенной автономией, однако они должны подвергаться мониторингу со стороны центральной администрации, так как их деятельность играет решающую роль для доходов университета. В то время как работающие на полставки заменяют работающих на полную ставку с целью снизить расходы, администраторы усилят контроль в первую очередь за первыми. Управляющие и собственники, заинтересованные в повышении стоимости организации, будут на-

стаивать на увеличении роли планирования со стороны менеджеров, именно последние, а не преподавательский состав, будут принимать решение, какие сферы должны развиваться, а какие нет.

Плата за обучение будет расти, в то время как гранты и субсидии – снижаться. Родители и дети, оплачивающие дорогое образование, будут жаловаться на снижение качества обучения из-за наличия большого количества преподавателей, работающих на полставки. Со временем исследовательские университеты будут нанимать больше и больше преподавателей на полную ставку на контрактной основе, заменяя ими преподавателей, занятых на полставки. Преподаватели, не участвующие в академическом капитализме, будут становиться именно преподавателями, а не преподавателями-исследователями, и стремиться работать по контракту, а не постоянно занимать какую-либо должность, таким образом, они будут оказывать меньшее влияние на расписание занятий и на руководство исследовательским университетом.

Слотер и Лесли дают также оптимистический вариант сценария. Согласно оптимистическому сценарию развития событий, процесс глобализации стабилизируется, государства поставят свои бюджетные дефициты и долги под контроль, а финансирование исследовательских университетов останется прежним или будет возрастать скромными темпами на федеральном уровне и уровне штатов. Дифференциация университетов, тем не менее, появится, и статус многих вузов снизится, но каждый штат будет иметь по крайней мере один общественный исследовательский университет высокого качества. Высшее образование станет неким предприятием штата с единым университетским городком, но в большинстве случаев высшее образование будет осуществляться посредством развитых телекоммуникационных систем, которые объединяют университетские городки на уровне штата.

По-прежнему основные финансовые вложения будут предназначены для сотрудничества университет – промышленность – правительство, направленного на успешную конкурентоспособность на глобальном рынке, но будут также существовать и специальные федеральные фонды и фонды штатов, предназначенные для финансирования регионального развития мелких и средних предприятий, на формирование которых сообщество может оказывать влияние. Значительная часть этого финансирования предназначена для компаний, чья деятельность отвечает потребностям общественных услуг, – например, эколого-очистительные предприятия, здравоохранительные и образовательные компании. Университеты будут образовывать консорциумы с корпорациями, потребителями и местными и региональными правительствами для осуществления исследований.



Университеты, осуществляющие исследования в общественном секторе, будут получать скромное финансирование своих накладных расходов, способствовать созданию рабочих мест на местном и региональном уровнях и организовывать компании, приносящие значительный доход.

Дифференциация университетов будет продолжаться, но она будет отличаться от той, которая указана в пессимистическом сценарии. Если изменения в политической линии поставят доходы учреждения в зависимость от количества студентов, то у образовательных центров будут широкие рамки для планирования. Они будут поддерживать себя обучением студентов, получая финансирование по грантам коммерческих или государственных фондов. Исходя из того, что небольшой процент преподавателей получают финансирование по грантам и контрактам, большинство персонала будет посвящать время преподаванию или, что более вероятно, развитию смешанной деятельности, когда преподаватели совмещают преподавательскую и исследовательскую деятельность, возможно с упором на преподавательскую. В ответ на колебания спроса и потребности преподавателей в исследовательской деятельности будет возрастать изменчивость учебной нагрузки. Например, через какое-то время преподаватели будут вести три предмета в четверти, а затем посвящать семестр исследовательской работе. Несмотря на наличие исследовательского компонента в работе преподавателя, основной упор будет сделан на процессе обучения.

Согласно данному, лучшему сценарию, преподаватель будет играть большую роль в управлении, возможно, заменяя менеджеров среднего звена. Они будут зарабатывать капитал в ходе осуществления преподавательских инициатив и образовывать небольшие, гибкие междисциплинарные союзы, которые в большей степени отвечают потребностям студента и внешнего мира. Эти союзы будут разрабатывать стратегии по приему студентов и по следующему за ними притоку долларов посредством создания программ, которые сочетают для преподавателей возможности обучения студентов с исследовательской работой, изменяя рабочую (учебную) нагрузку между членами этих союзов и таким образом отвечая потребностям каждого.

По мнению авторов книги «Академический капитализм», лучший и худший сценарии являются крайними точками, полюсами. Без сомнения, развитие общественных исследовательских университетов в будущем будет подвержено колебаниям, иногда приближающимся к худшему варианту, иногда к лучшему. И в конце концов развитие пойдет по некому усредненному сценарию.

Завершая изложение сценариев развития американской системы образования, спрогнозированных авторами книги «Академический



капитализм», и возвращаясь к общей оценке ситуации в высшем образовании, даваемой представителями мирового академического сообщества, напомним используемые ими ключевые понятия: «депрессия образования», «сокращение и экономия в образовании», «атака на образование», «руины университета», «потеря образования». Очевидно, что эти предсказания есть наглядный индикатор появления новых задач перед академическим сообществом.

Как и любая другая организация, университет – это, прежде всего, люди со сложившимся стереотипом мышления, сложившимся стилем работы и привычкой к определенному способу и уровню жизни. Особое положение высшей школы в обществе и государстве демпфировало в течение длительного исторического периода влияние социально-экономических преобразований на университеты, делало их в любом обществе символами независимости и свободы. Поэтому понятно, что академическое сообщество оказалось в непривычной ситуации, впервые встав перед проблемой хотя бы частичного отказа от академической свободы во имя деятельности, направленной на привлечение дополнительных ресурсов, необходимых для обеспечения научного и образовательного процессов. Оказалось, что кроме занятий в области свободно выбранной научной тематики и привычно раздражающих, но подсознательно принятых в качестве неизбежного «зла» занятий со студентами возникла еще одна совершенно новая проблема – необходимость заниматься какой-то деятельностью, направленной на обеспечение финансового благополучия. Нельзя не признать, что некоторый «фоновый мотив» тревожных публикаций о судьбах мирового высшего образования может быть охарактеризован заголовком вводного раздела книги «Предприятие университет» Симона Маргинсона (Simon Marginson) и Марка Консидайна (Mark Considine) [41]. Этот раздел называется «Потерянный рай?».

Тем не менее за последние 20 лет университеты развитых стран уже дали некоторые общие ответы на вызовы академического капитализма. Скажем о двух этапах трансформации западной высшей школы. Как уже отмечалось, термин «академический капитализм» возник в связи с финансовыми проблемами развития научных исследований. Поскольку в США, Канаде, Австралии и Западной Европе научные исследования (особенно фундаментальные) сосредоточены в крупных исследовательских университетах, это и привело к началу процесса пересмотра основ функционирования высших учебных заведений. Хотя реальные процессы, происходившие в восьмидесятих годах в экономике высшего образования развитых стран, и не были столь драматичны, как предсказывалось (университеты, к счастью, не оказались в «организационной могиле»), тем не менее они

привели к существенной организационной перестройке университетской науки.

Новый подход к развитию университетской науки получил название «коммерциализация технологий» или «трансфер технологий» [106]. В организационном плане это привело к созданию новой специальной инфраструктуры научных исследований в виде университетских технологических парков, в социальном плане – к вовлечению ученых в работу предприятий высоких технологий и, соответственно, внедрению предпринимательской культуры в научное сообщество.

Еще и до настоящего времени внимание многих исследователей университетского управления в первую очередь сосредоточено на организационных моделях университетской науки. Однако с девяностых годов прошлого столетия в мире на первый план стали выдвигаться проблемы организации массового высшего образования в условиях глобальной конкурентной рыночной среды, а также проблемы роста сложности университетской технологической структуры. Известный европейский эксперт в области университетского менеджмента Карел Таверньи (Karel Tavernier) пишет [118]: *«Везде в мире правительства все более не в состоянии оплачивать в полном объеме счета высшего образования: в сравнении с другими приоритетами на деньги общества. Более того, правительства не только не в состоянии, но и не хотят этого делать по той простой причине, что в современном обществе знаний широкий круг университетской продукции приносит значительные дивиденды тем, кто ее приобретает. Кто получает выгоду, должен заплатить хотя бы какую-то часть стоимости. Как следствие университеты становятся некими гибридами: полугосударственными, участными. По крайней мере, часть своей деятельности они вынуждены осуществлять в условиях глобального рынка с сильными конкурентами, появляющимися с неожиданных сторон: мультинациональные корпорации, превращающие свои внутренние тренинговые центры в аккредитованные корпоративные университеты, являются хорошим примером данной тенденции».*

Это привело к пониманию, что не только наука, но и образовательная деятельность университета должна быть переведена на новые организационные рельсы. Общий ответ на тотальное вовлечение университетов развитых стран в академический капитализм заключается в трансформации университета в своеобразное предприятие общественного сектора экономики и выработке общеуниверситетской предпринимательской культуры. Таким образом, по мере нарастания проблем западные университеты шли по пути коммерциализации тех сфер своей деятельности, где в первую очередь ощущалась

нехватка финансовых средств. Это путь от коммерциализации науки к коммерциализации образовательной деятельности и к общему предпринимательскому стилю работы «предприятия университет».

Очередным шагом к глобальному рынку образования стал Болонский процесс, начатый ведущими европейскими странами в 1998 году в Сорбонне и получивший широкое признание после Болонской встречи в 1999 году. Россия присоединилась к нему осенью 2003 года. Истоки этого процесса лежат в усилении интеграционных процессов в Европе. В силу высокой степени интернационализации производства и общественной жизни возникла необходимость подготовки трудовых ресурсов, способных к высокой мобильности (т.е. кадров, знающих условия жизни, производственные нормы, законы в разных государствах), для обеспечения деятельности транснациональных компаний и политических институтов. Цель Болонского процесса состоит в гармонизации архитектуры и общих принципов построения системы степеней и этапов обучения в высшей школе. По существу, это приводит к созданию стандартизированного рыночного образовательного пространства и дает старт глобальной европейской конкуренции университетов.

Для иллюстрации современных устремлений западных университетов приведем высказывание Марка Бикертон (Mark Bickerton), директора отдела набора студентов, маркетинга и связей Лондонского столичного университета (London Metropolitan University). Он говорит: «Сегодня у нас два крупных кампуса в Лондоне, где обучаются тридцать тысяч студентов. Но я не уверен, что через 5 лет Лондонский кампус будет крупнейшим в нашем университете. Вполне вероятно, что скоро нашим самым большим кампусом будет кампус где-нибудь в Шанхае с количеством студентов 40–50 тысяч человек».

Избранный в 2003 году новым главой Оксфордского университета Крис Паттен (бывший губернатор Гонконга) заявил, что британская высшая школа вынуждена сражаться за место под солнцем с использованием самых современных методов борьбы. Он сравнил современную конкуренцию в сфере высшего образования с противостоянием между ведущими финансовыми и бизнес-корпорациями\*.

### 1.1.2. Российский контекст: двойной вызов

В России все капиталистические проблемы высшей школы (со своими специфическими особенностями) обозначились одновременно в начале 90-х годов, причем в очень острой форме, поскольку

\* top.rbc.ru, 26.06.2003.

ку, как и все другие экономические и социальные сферы, российское высшее профессиональное образование оказалось вброшенным в условия построения рыночной экономики, которые, видимо, действительно более уместно назвать хищническим капитализмом. К счастью, благодаря активной деятельности научно-образовательной общественности и, как результату, ряду принятых государственных законов, касающихся функционирования научных и образовательных организаций (учреждений) в новых реалиях, были созданы условия, позволившие сохранить, а в ряде аспектов даже и приумножить достижения российской высшей школы. Тем не менее эти условия радикально отличаются от условий советского периода. Они в качественном плане весьма схожи с условиями существования западных университетов и вполне могут быть охарактеризованы термином «академический капитализм».

Таким образом, российская образовательная система в начале 90-х годов испытала двойное влияние новых глобальных и местных социально-экономических процессов. Другими словами, кроме вышеупомянутой глобальной трансформации, она столкнулась с процессом перехода российского государства к новому демократическому обществу и рыночной экономике. В течение короткого периода российские университеты прошли путь от стопроцентного федерального финансирования, поддержки и контроля к существенному сокращению государственной управленческой роли, что вызвало необходимость самофинансирования. В то же время государственные университеты получили гораздо больше свободы в принятии собственных решений, чем это было ранее. Эти новые реальности породили необходимость и дали возможность университетам преодолевать бюджетные трудности, привлекая дополнительные финансовые ресурсы на образовательном рынке. Действующие лица российского образования к нынешнему моменту показывают достаточно ясное понимание этих реальностей и демонстрируют способность перейти к новому стилю работы, при котором университеты сами могут сделать больше для обеспечения своего существования и развития.

Кратко перечислим основные проблемы, с которыми пришлось столкнуться российским университетам в начале 90-х годов и которые фактически определяют облик российского академического капитализма.

Прежде всего, это резкое сокращение государственного финансирования. Более точно говоря, финансирование университетов было сужено до суммы зарплаты преподавателей и стипендии студентов (размеры которых крайне низки и находятся на уровне прожиточного минимума). Государство не обеспечивало финансирования разви-

тия материальной базы университета (ремонт, приобретение оборудования), развития образования, основанного на научных исследованиях (научное оборудование, повышение квалификации ученых и преподавателей), и даже оплаты электроэнергии и тепла. В то же время первая половина 90-х годов была периодом приватизации, конверсии и реструктуризации промышленности. Поэтому хозяйственная исследовательская работа для предприятий практически прекратилась. Таким образом, все старые способы зарабатывать деньги, опытом использования которых обладали университетские профессора, исчезли.

Другой стратегически неожиданной для российских университетов в то время проблемой стало изменение структуры спроса на образовательные программы. В советский период российские университеты были ориентированы государством на естественные и математические науки. Этот факт отражал государственную политику, которая отдавала приоритет развитию военно-промышленного комплекса. Ввиду депрессии российской промышленности сократилась потребность в инженерах и исследователях. В то же самое время создание новых государственных, экономических и финансовых институтов в России привело к взрывному спросу на специалистов в области социальных наук.

Бурный рост количества студентов стал парадоксом «рецессии» российской высшей школы. Хотя демографическая ситуация в России ухудшилась, количество желающих получить высшее образование резко возросло. Этому есть и общемировые, и специфично российские причины. Российская образовательная система испытывает большой спрос на переподготовку и второе высшее образование. Основной рост числа студентов объясняется необходимостью переподготовки тех, кто ранее получил техническое или естественнонаучное образование, а теперь вовлечен в бизнес или политику. Традиционная советская система располагала очень скромными возможностями для образования взрослых. Возникла новая серьезная проблема организации образовательных структур и форм, включая ускоренное обучение. В то же время увеличивалось и количество обычных студентов за счет дополнительных мест в вузах, предоставляемых на платной основе.

Как уже говорилось, поскольку количество денег для реализации государственного заказа на обучение очень ограничено, нет возможности обеспечить удовлетворение резко возросшего спроса на образование за государственный счет. Таким образом, не было альтернативы созданию новой коммерческой системы образования. Россия не имела опыта в коммерциализации знаний, управлении коммерческими учебными заведениями и т.п. деятельности. Задача

создания новых организационных структур коммерческого образования стала еще одной управленческой проблемой университетов России.

Как следствие предыдущих факторов, возникла конкуренция на рынке образовательных услуг. Перед началом новых процессов в образовании крупные российские университеты были монополистами в своих регионах. Существовала некоторая конкуренция между университетами на всероссийском «рынке», однако по причине низкой мобильности населения фактически наблюдалась региональная образовательная монополия или олигополия. Новое либеральное законодательство в области образования и огромный спрос на образовательные услуги содействовали созданию большого числа новых частных учебных заведений высшего образования. Все они формируют местный образовательный рынок и обеспечивают на нем высокий уровень конкуренции.

И в мире, и в России произошли существенные изменения в технологиях образования и науки и соответственно в обеспечивающей технологической структуре университетов. Эти технологии требуют дополнительных ресурсов и организационной перестройки образовательного процесса.

Российское научно-образовательное сообщество, ощутив и осознав проблемы, которые задолго до этого были артикулированы в мировой системе высшего образования, встало перед традиционной российской дилеммой. Это дилемма выбора собственного пути решения обозначенных проблем или следования общемировым образцам, учитывая при этом, разумеется, национальные социально-экономические особенности (как это и делается во всех остальных странах).

Поскольку наступление академического капитализма в России совпало с началом радикального преобразования общества и государства, то, разумеется, в центре общественного внимания прежде всего оказалась проблема создания новых государственных правовых и экономических основ образования. Законодательные основы функционирования сферы образования были определены Конституцией Российской Федерации, законом «Об образовании», законом «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». Правовой статус и экономическая деятельность университетов определяются и регулируются Гражданским кодексом РФ, Бюджетным кодексом РФ, а также иными законодательными и нормативными актами. Несмотря на ряд противоречий в указанных документах, анализ которых может быть найден, например, в книге «Правовые проблемы модернизации образования» [113], следует сказать, что в России уже создан новый государственный фундамент развития образования.

К концу 2001 года в основном завершился и этап формирования государственной образовательной политики на длительную перспективу. В декабре 2001 года Правительство Российской Федерации приняло Концепцию модернизации российского образования на период до 2010 года.

Правительство Российской Федерации приняло ряд постановлений и распоряжений, формирующих новую систему управления высшим профессиональным образованием. К ним в первую очередь относятся следующие документы: «О проведении эксперимента по введению единого государственного экзамена», «Об установлении академических и социальных стипендий», «О реализации на конкурсной основе инвестиционных проектов развития учреждений профессионального образования», «О проведении эксперимента по использованию государственных именных финансовых обязательств для получения высшего профессионального образования», «О размещении на конкурсной основе государственного задания на подготовку специалистов с высшим профессиональным образованием», «О развитии университетских комплексов».

Российская государственная политика в области образования направлена на вхождение России в мировое образовательное пространство. Конкретными шагами в этом плане является намерение России войти во Всемирную торговую организацию, а также уже состоявшееся присоединение к Болонскому процессу. Эти шаги ведут к устранению государственного протекционизма в области образования и открытой конкуренции с западными вузами на российском образовательном пространстве.

Изучение вопросов государственного регулирования в условиях академического капитализма не является целью настоящей работы. Это отдельная большая проблема. В качестве иллюстрации тенденций изменения роли государства в образовании приведем цитату из статьи П.Е. Кондрашова [107]: *«В свете этих глобальных тенденций анализ взаимоотношений между государством и университетами требует новых нетрадиционных подходов. Обычно проблема усматривалась в напряженности между университетской автономией и государственным контролем. Университеты настаивали на расширении автономии и снижении госконтроля. Но рост децентрализации и рыночной ориентированности вынуждает поставить вопрос иначе: кто обеспечит и защитит широкие общественные интересы, до которых нет дела рынку? Могут ли важные общественные задачи (например, обеспечение равного доступа к образованию или трудоустройству) быть решены в рамках самостоятельной деятельности институтов на глобальном рынке? В какой мере последняя (усиливаемая нередко субъективными предпочтениями администрации) отвечает интересам студентов и других*



заинтересованных сторон (например, бизнеса, промышленности)? Полезно при таком анализе учитывать и напряженность в отношениях между двумя группами, чьи интересы во многом противоположны: потребителями, с одной стороны (это студенты, работодатели, правительство), и носителями образовательных услуг – с другой. Поведение последних мотивируется императивами профессионального знания и собственными интересами. Потребители желают получить знания и навыки, способные повысить ценность их труда и принести иные выгоды. Интересы государства в этой ситуации двояки. Государство может выступать в роли рефери, посредника между сторонами, обеспечивающими спрос и предложение. Его задача – гарантировать исполнение правил игры, предложенных самими ее участниками. Государство может действовать на рынке от имени либо потребителей, либо производителей образовательных услуг. Оно может употребить свой вес в пользу либо студентов и иных потребителей образования, либо вузов, их педагогических коллективов. Во многих индустриальных демократиях государство традиционно держало сторону вузов или, говоря экономическим языком, скорее предложения, чем спроса. В современных условиях на первый план выходит спрос, усиливается роль потребителей (студентов и иных социальных партнеров)».

Главным вопросом, к которому сводятся многочисленные дискуссии о судьбах современного высшего образования в России и в мире, является, разумеется, вопрос об источниках финансовых средств, обеспечивающих истинно университетское образование. Все более очевидно, что подход к решению этой проблемы, основанный на концепции полного государственного обеспечения потребностей системы высшего образования, не представляется в настоящее время реализуемым. Как уже отмечалось, изучение реальной ситуации в современной мировой образовательной системе показывает, что осуществление подобного метода финансирования является затруднительным для бюджета любого государства. При этом следует признать, что ответ на вопрос об оптимальном количестве государственных средств, необходимых для адекватного развития высшего образования, не является очевидным. Выделение государственных средств на образование и науку связано не только с наличием финансов. Это также вопрос социальной значимости конкретных научных и образовательных проектов. В самом деле, нужно ли в принципе выделять деньги, например, на исследования в области клонирования человека или на физические, химические и биологические исследования, ведущие к созданию средств самоуничтожения человечества? Нужно ли материально поощрять развитие социальных теорий и учений, направленных на обольванивание людей? Другими словами, мы хотим напомнить очевидный факт, что

даже при гипотетическом условии неограниченности государственного финансирования ученые и преподаватели будут вынуждены доказывать общественную целесообразность своей деятельности. Таким образом, конкуренция идей является фундаментальным фактом процесса развития знаний вне зависимости от общего уровня государственного финансирования. Из этого вытекает и необходимость соответствующего стиля работы общественных институтов, реализующих задачи науки и образования, а также стиля деятельности работающих в этих институтах людей.

В современных трудных условиях значительного экономического отставания России от развитых стран, когда многие работники образования находятся за гранью нормальных условий жизни, сформировалась естественная философия нищеты, парадигмой которой выступает фраза «дайте хоть сколько-нибудь». При традиционно патерналистских настроениях россиян этот вопрос всегда в первую очередь обращен к государству. Однако экстремальные финансовые трудности нынешнего периода и кажущаяся простота их решения за счет перераспределения бюджета не должны создать ложное впечатление, что государственное финансовое вливание решит стратегическую проблему глобальной конкурентоспособности российского образования. Следует признать, что на этом пути у России очень мало шансов выиграть мировое соревнование. Различие в размерах экономик и, соответственно, государственных бюджетов России и ведущих стран мира столь велико, что не позволяет даже в длительной перспективе надеяться на сравнимое с западными странами государственное финансирование университетского образования. Единственный выход для российских университетов в этой ситуации – заработать средства на рынке образования, то есть вести борьбу как за частного, так и за государственного клиента, причем как на внутреннем российском, так и на гораздо более емком международном рынке образовательных и научных услуг. Только реальные победы на международном образовательном рынке смогут подтвердить, что российское образование является таким высококачественным, как сейчас принято об этом говорить.

Из вышесказанного совершенно не следует, что государство не должно нести ответственность за развитие университетского образования. Университетское образование, особенно в его естественнонаучной и инженерно-технической части, не может развиваться без начальных капитальных вложений государства и периодических крупных инвестиций в совершенствование материальной и научно-экспериментальной базы. Некоторые иллюзии, возникающие у экстремальных рыночников, обычно основаны на опыте коммерческого обучения ряду популярных гуманитарных специальностей, напри-

мер юриспруденции и менеджменту. Однако при этом забывают, что, несмотря на объективный и понятный рост потребности в юристах и управленцах, двигателем экономики мировой державы является производство, а значит, высококвалифицированные специалисты естественнонаучного и инженерного профилей.

Чтобы кратко сформулировать наше представление о распределении роли государства и университетов в системе финансирования науки и образования, приведем следующую иллюстрацию. В вестибюле Центра электронной микроскопии университета Антверпена (Бельгия) выставлен любопытный экспонат. Он представляет собой «подержанный» электронный микроскоп (установка высотой около двух метров), в окуляр которого смотрит сидящий на стуле «исследователь». «Исследователь» выглядит весьма необычно – это скелет человека. Эту композицию, которую, видимо, следует отнести к серии «физики мрачно шутят», можно рассматривать как некий символ (конечно, эмоциональный, однако близкий по смыслу) современного состояния университета в России: устаревшее оборудование, нищие ученые-преподаватели... Можно сказать и так: это символ исследовательского, но не предпринимательского университета. Как улучшить ситуацию в современных условиях? Наш ответ таков: микроскоп, причем новый, должно купить для университета государство. Государство также должно дать заказ на обучение своих граждан, выполнение которого обеспечит нормальный прожиточный уровень университетского преподавателя. А вот на жизнь на относительно высоком материальном уровне преподаватель должен заработать сам. Университетские коллективы должны научиться самостоятельно организовывать свою работу таким образом, чтобы за счет специализации деятельности работников и соответствующего перераспределения совместно заработанных средств внутри коллектива обеспечивалось развитие как фундаментальных, так и прикладных (коммерчески оправданных) направлений науки и образования. Поскольку речь идет о крупных классических университетах, являющихся федеральными государственными учреждениями, подобный путь распределения обязанностей представляется единственно возможным. И с практической, и с теоретической позиции не следует ожидать, что homo economicus (рациональный «человек экономический») будет вкладывать «кровью и потом» заработанные внебюджетные средства в капитальное строительство государственной собственности или приобретение дорогостоящего оборудования для государства. В свою очередь, как мы уже говорили, в силу массивности высшего образования, необходимости обучения в течение всей жизни, удорожания обучения на основе научных исследований и других известных причин государство объективно не в состоянии

покрыть полностью расходы на обучение всего населения, что и заставляет университеты выходить на рынки научно-образовательных услуг. Описанный подход к финансированию университетов практически реализуется в развитых западных странах. В уже упомянутом Центре электронной микроскопии в Антверпене для фундаментальных исследований используются уникальнейшие микроскопы стоимостью несколько миллионов евро, приобретенные за счет государственных средств. В то же время сотрудники Центра организовали несколько малых коммерческих предприятий, реализующих прикладные высокие технологии, которые приносят сотрудникам значительный доход.

Исходя из всего вышесказанного, мы приходим к выводу, что пути развития университетов в XXI веке связаны с организационно-управленческой перестройкой, адекватной неустрашимой реальности в виде академического капитализма. Учитывая, что современные предприятия, борющиеся за лидерство на рынках товаров и услуг, непрерывно совершенствуют и диверсифицируют свою организационную структуру в поисках эффективных управленческих решений, вузы также должны отказаться от управленческого консерватизма. В последние два десятилетия ведущие теоретики и практики менеджмента в индустриально развитых странах последовательно развивают идеи необходимости не просто смены организационной структуры компаний или методов руководства подчиненными, но кардинального изменения всей философии менеджмента, развития как корпорации, так и менеджеров принципиально нового типа. Указывается, что теория и практика менеджмента начала – середины XX века более не удовлетворяют новым задачам и вызовам внешней среды, в которой функционируют фирмы, не могут обеспечить ей долгосрочные преимущества.

## 1.2. ПУТИ ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТА

Ситуация, в которой оказались университеты мира, является в определенном смысле классической в теории менеджмента. Это ситуация радикального изменения внешней среды, что неизбежно должно привести либо к стагнации организации, либо к *развитию управления* организацией, адекватному изменениям внешних условий. Под термином «развитие управления», в отличие от совершенствования управления, понимается существенная перестройка исходных начал и, соответственно, всей системы управления организацией. Такая перестройка не означает разрушения всех старых схем, однако предполагается, что привнесение новых управленческих идей, введение новых управленческих подсистем и связей заставляет и старые подсистемы управления работать на новых принципах.

Рассмотрим базовые принципы построения университетов, сформировавшиеся в эпоху индустриального общества и подвергшиеся эволюционному совершенствованию в связи с потребностями технологического развития экономики.

### 1.2.1. Институциональная автономия

Понятие автономии высших учебных заведений сформировалось еще в Средние века в Европе с возникновением первых университетов. Университет как сообщество преподавателей и студентов, академически свободное, то есть самостоятельно определяющее программы обучения и направления научных исследований, а также наделенное широкими правами самоуправления, сохранился в западном обществе практически неизменным до наших дней [79].

Что касается частных учебных заведений, то в общественном сознании их институциональная автономия более или менее очевидна. Однако в настоящее время основную роль в мировом образовании играют университеты, о которых часто говорят как о «государственных». Термины «государственный» и «автономия» не вполне сочетаются. Кратко рассмотрим, что реально стоит за понятием «институциональная автономия университета» в мире и в России.

Применение термина «государственный» («public university» – буквально означает «общественный университет») к университету развитых стран Запада следует понимать в первую очередь как факт наличия государственного и/или муниципального финансирования образовательного и учебного процесса. При этом зарубежный «государственный» университет не подчиняется неким государственным органам образования в смысле директивного управления. Государство не владеет имуществом университета. С точки зрения собственности, например в Великобритании, не существует «государственных» университетов, хотя практически все они финансируются государством. Университет представляет собой самостоятельную общественную корпорацию (предприятие), которая имеет право полностью распоряжаться своим имуществом. Интересно, что финансирование университетов осуществляется британским государством не непосредственно, а через специальный *негосударственный* фонд – Совет по финансированию высшего образования в Англии (The Higher Education Funding Council for England), созданный правительством в 1992 году. Проводя политику английского правительства в образовании, фонд, тем не менее, не является частью министерства образования. Правительство передает фонду средства на образование, а фонд в соответствии с довольно сложными процедурами расчетов распределяет эти средства между университетами.

Не менее сложными являются экономические и правовые отношения государства и университетов, например, и в Канаде [120]. Согласно конституции Канады ответственными за образование являются провинции. Это означает, что университеты координируются министерствами образования провинций, а национальное министерство образования или любой подобный управляющий орган отсутствует. Хотя около половины денег на финансирование высшего образования Канады собирается через федеральные налоговые власти, они не передаются непосредственно вузам, а переводятся руководству провинций на нормативной основе в форме блок-грантов. При этом не существует ограничений на то, как провинции, в свою очередь, распределяют деньги, и нет обязательных условий, что деньги должны быть потрачены именно на высшее образование. Типичный канадский университет создается постановлением (законом) законодательного органа власти провинции. Однако он не является, в российской терминологии, государственным или муниципальным предприятием, скорее, это частная корпорация, действующая в рамках соответствующего закона, который определяет ее функции и очерчивает управление ею. Функции описываются очень широко и в общих чертах, поэтому все конкретные направления и различные приоритеты, которых придерживаются отдельные университеты, являются результатом их собственных решений, а не правительственных условий.

Таким образом, статус «государственного» (public) университета многих развитых стран Запада может быть сформулирован как «бесприбыльная общественная корпорация, финансируемая государством».

В России ведущие университеты являются федеральными государственными образовательными учреждениями, имущество и финансы которых принадлежат государству. В свое время даже обсуждался вопрос о придании научно-педагогическим работникам статуса федеральных государственных служащих. Тем не менее в России также существует институциональная автономия высшей школы. Это касается и государственных, и негосударственных высших учебных заведений. Автономия университетов выражается в том, что вуз самостоятельно подбирает кадры, осуществляет образовательную, научную, финансовую, хозяйственную деятельность в пределах, определенных законами России и уставом вуза. Экономический аспект автономии состоит в том, что университет без согласования с государством: формирует внутреннюю структуру управления, создает структурные подразделения (кроме филиалов); реализует различные виды деятельности, в том числе предпринимательской; распоряжается доходами, полученными от осуществления самостоятель-

ной деятельности; арендует и сдает в аренду имущество, в том числе переданное ему учредителем; привлекает для обеспечения своей деятельности различные финансовые источники; реализует производимую продукцию, результаты работы, оказывает услуги [75].

В случае придания российским университетам другой организационно-правовой формы у вуза могут появиться новые измерения институциональной автономии. Для целей настоящей книги очень важно отметить право российского университета на выбор внутренней структуры управления и организации как компонента институциональной автономии вне зависимости от его организационно-правовой формы.

### 1.2.2. Традиционная организация университета

Начнем рассмотрение традиционной организации университета с краткого исторического обзора. Существующая ныне модель университета не является вечной, то есть созданной несколько веков назад и оставшейся в неизменном виде до наших дней. Исторически университет никогда не был автономной от общества организацией, функционирующей по своим раз и навсегда установленным законам. Университету постоянно приходилось взаимодействовать с тремя основными общественными институтами – светской властью, рынком и церковью, с которыми он находился в сложных отношениях противостояния и компромисса, зависимости и автономии.

Средневековые университеты, возникавшие в Западной Европе в XI–XIII вв., носили ярко выраженный «теологический» характер вследствие их тесных связей с церковью. Церковь обеспечила свободное перемещение знания на всем пространстве христианского мира (в том числе благодаря единому во всех университетах языку преподавания – латыни). В то же время академические свободы университетов, в том числе возможность перехода от элитарного к демократическому образованию, возможность преодоления неграмотности широких слоев населения (чему способствовали, в частности, первые университетские типографии [112]), существенно ограничивались церковью. Наиболее ярким примером, как известно, было развитие медицинского образования, которое неизбежно входило в противоречие с церковными догматами.

В организационном плане средневековые университеты переняли существенные черты цеховых организаций: присяжное товарищество, регламентацию и монополизацию труда и производства. Внутренняя организация университета тяготела к монастырскому образу жизни (*college-system*). Такая модель способствовала корпоративной «закрытости» университета, его организационной консервативности.



Университетская корпорация превращалась в привилегированную касту, чуждую какого бы то ни было участия в жизни городов [109]. Впоследствии средневековую модель университета стали называть «английской». Она характеризуется тесной связью с церковью, отсутствием принципиального признания свободы науки и «аристократическим» (схоластическим) характером научных изысканий, не имеющих отношения к практике.

Эпоха Просвещения ознаменовалась становлением нового типа университета, во многом противоположного средневековому. В этот период возрастает влияние на университет со стороны светской власти, стремящейся подчинить деятельность университета своим утилитаристским, прагматическим интересам. Эта модель получила название «французской» – именно ей соответствовали создаваемые в эпоху абсолютизма многие французские университеты. Воплощением ориентированной на обслуживание государственных интересов университетской модели стал созданный Наполеоном «Императорский университет» – институт, контролирующий и координирующий все университеты страны. В этой модели функция университета сведена почти исключительно к преподаванию, в то время как научные исследования были переданы в ведение Академии. Эта французская (абсолютистская) модель уже в начале XVIII века под влиянием Лейбница была перенесена в Россию Петром I, и она до сих пор характерна для российских и восточноевропейских университетов [126].

Неудовлетворенность обеими моделями университетов – как церковно-аристократической, оторванной от потребностей общества, так и исключительно образовательной, ориентированной на обслуживание государственных интересов, – дала в конце XVIII века повод говорить о стагнации, «архаизации» университетского образования, а сам университет называть обреченным на отмирание. Это стало толчком к волне университетских реформ и трансформаций, в ходе которых сложились основные модели университета, во многом сохранившиеся и по сей день.

Новая модель университета базировалась на идее свободы. В трудах Джона Генри Ньюмена и Бенджамина Жоветта важнейшими характеристиками университета полагались «свободное знание», «свободные науки и дисциплины», «свободное образование», «свободный индивидуум» [55]. Наибольшее признание и распространение получила сформировавшаяся в начале XIX века «немецкая» модель университета, более известная как «университет Гумбольдта» (по имени Вильгельма фон Гумбольдта, воплотившего в своей реформаторской деятельности идеи И. Канта, И. Фихте, Ф. Шеллинга, Ф. Шлейермахера). Новый университет был призван преодолеть не-

достатки крайностей английской и французской моделей, а его фундаментальными принципами стали академическая свобода и единство исследования и преподавания. Таким образом, свобода уравновешивалась ответственностью перед потребностями государства и общества, а практические задачи образования сосуществовали со свободно развивающейся наукой. Гумбольдтовская модель университета оказалась столь влиятельной, что подавляющее большинство современных западноевропейских и североамериканских университетов соответствуют именно ей.

Для описания организационного дизайна традиционного университета целесообразно соотнести его с принятыми в общей теории менеджмента классификациями организаций. Существует несколько структурных и функциональных оснований такой классификации.

Структурно организация университета может быть охарактеризована как иерархическая департаментализация. В университете можно выделить учебную подсистему, представляющую собой набор факультетов, в свою очередь, состоящих из кафедр, научную подсистему, включающую университетские научно-исследовательские институты, и вспомогательную подсистему, состоящую из самых разных обслуживающих учебный и научный процесс отделов (рис.1). Учебную подсистему университета, реализующую основную задачу высшего учебного заведения, можно охарактеризовать как *дисциплинарную департаментализацию*, поскольку группировка людей и ресурсов осуществляется вокруг учебных дисциплин. Отметим, что дисциплинарная департаментализация приводит к глубокой специализации деятельности и порождает межфакультетские и межфакультетские организационные барьеры.



Рис. 1. Функциональная департаментализация университета

Как мы будем говорить об этом в следующих разделах книги, такая стройная древовидная структура университета в реальности не существует даже в самых консервативных учебных заведениях. Внутри университета неизбежно образуются горизонтальные связи за счет участия одних и тех же людей, например, в учебной и научной деятельности. В данном случае мы рассматриваем некоторую идеальную иерархическую модель университета. Радикальное отличие традиционной модели от рассматриваемой в настоящей книге инновационной модели вуза состоит в том, что в традиционном университете горизонтальные связи редки, образуются стихийно и не являются инструментом развития. Проектно-ориентированный подход основан на использовании горизонтальных связей как основного резерва развития университета.

С определенной точки зрения университет соответствует основным признакам *бюрократической организации*, сформулированным в трудах Макса Вебера [78]. Основными управленческими подходами, используемыми в бюрократической организации, являются:

- разделение труда на базе функциональной специализации;
- хорошо определенная иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм, определяющая права и обязанности работников;
- система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
- прием в организацию на основе компетентности и потребности организации;
- продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний организации, которые приходят с выслугой лет;
- стратегия пожизненного найма;
- четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение наверх для квалифицированных работников;
- управление административной деятельностью, состоящее в разработке и установлении письменных инструкций по внутриорганизационным действиям.

В настоящее время термин «бюрократический» используется преимущественно в негативном контексте для обозначения негибкой, неразвивающейся организации и системы управления. Именно бюрократический, «механистический» менеджмент был господствующим и на уровне промышленных предприятий на всем протяжении последнего столетия. Базовые предпосылки этой организационной структуры были обусловлены внешними условиями развития корпораций в первой трети XX века. Тогда ее принципы были представлены пионерскими на тот момент разработками «научной организации

труда» Ф. Тэйлора и Г. Форда. В основе этой идеи лежали максимально возможная специализация труда, универсальность и простота операций, взаимозаменяемость работников, четко налаженная система администрирования и контроля, универсальные и обезличенные правила, регламентирующие взаимодействия работников, субординация и четкое разделение власти и полномочий между менеджерами разных уровней.

В организации такого типа власть, информация, контакты с внешней средой, полномочия принятия стратегических решений и предпринимательский потенциал сосредоточены на вершине управленческой пирамиды. Доступ к информации является родом «привилегии», а сама она служит целям контроля нижестоящих и базой для принятия решений высшим руководством. Непосредственное исполнение контролирующих функций поручено менеджерам среднего и низшего звена, являющимся проводниками и исполнителями распоряжений высшего руководства. Каждый уровень менеджмента воспроизводит отношения подчинения по отношению к вышестоящим менеджерам и отношение власти по отношению к нижестоящим сотрудникам. Такую модель менеджмента называют «русской матрешкой» [25].

Профессиональный рост сотрудников выражается в их вертикальном продвижении по руководящей иерархической лестнице, и преимущества продвижения заключаются не только в увеличении материального вознаграждения, но и в получении рычагов власти над все большим количеством людей. Соответственно, чем ниже уровень иерархии, тем более заменяемым и, следовательно, зависимым от руководства является работник. Высокая степень специализации труда обуславливает узкую специализацию каждого отдельного работника, конкурентоспособность которого за пределами организации в результате этого является ограниченной. Уязвимость и зависимость работника обуславливает его лояльность руководству; страх увольнения поддерживает дисциплину и пассивное принятие власти, «защитное» поведение. Это дало основания авторам говорить об «организационном человеке» как основном типе сотрудника иерархической корпорации [67].

С рассмотренными выше принципами бюрократической организации перекликаются семь принципов управления университетом, сформулированных Генри Розовским (Henry Rosovsky) в его книге [57], изданной в 1990 году:

- не все становится лучше благодаря демократизации;
- есть существенные различия между правами гражданина в государстве и правами, приобретающимися при вступлении в добровольную организацию;

- права и обязанности сотрудников университета должны зависеть от их стажа работы в этом вузе;
- в университете люди, обладающие знаниями, имеют право решающего голоса;
- улучшение качества принимаемых в университете решений происходит благодаря сознательному предотвращению конфликта интересов;
- руководство университета должно способствовать усилению потенциала вуза в сфере образования и научно-исследовательской деятельности;
- для эффективного функционирования иерархической системы управления необходим четкий механизм консультирования и подотчетности.

Еще одной иллюстрацией бюрократической организации университета является социологический анализ положения ректора в российских университетах, сделанный в рамках исследования «Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты» [114]: *«Социологический анализ показал, что личность ректора вуза играет важнейшую роль в поведении вуза и, в конечном итоге, в применении конкретной адаптационной стратегии или их комбинации. Руководство всеми вузами построено, как отмечается социологами, по “монархическому” принципу. В значительной степени это отзвук (наследие) советской эпохи, с ее жесткой единоначальной организацией управления. Это обуславливает сверхцентрализацию в принятии решений и существенно сковывает вузы в их реакции на изменение внешних условий деятельности. Такой способ управления оправдан либо в стабильной ситуации, либо при сравнительно небольших объемах деятельности и привлекаемых ресурсах. Поэтому данный стиль руководства, сложившийся на заре советской эпохи, постепенно предопределил сначала — по мере увеличения масштабов деятельности — застой, а затем и крах — при резком изменении ситуации — традиционной системы управления, в том числе и в вузах. ...В российских вузах до сих пор эффективность деятельности, как правило, непосредственно зависит от гибкости и адаптивности первого лица, его способности хотя бы частично делегировать свои полномочия вниз. Особую проблему при таком авторитарном построении системы управления играют, с одной стороны, уровень личных связей ректора (это также сильное наследие советской эпохи, обусловленное встроенностью в определенный круг властных отношений), его персональные возможности по добыванию бюджетных средств и привлечению внебюджетных ресурсов, его личные пристрастия в организации учебного процесса или развития, например, платных форм обучения. С другой стороны, критическим моментом является уровень экономической культуры именно ректора и его бли-*

жайшего окружения. В целом проведенный анализ показал, что ректорскому корпусу в целом не хватает современных экономических знаний, хотя, несомненно, за последние годы здесь виден серьезный прогресс. Недостаток экономических знаний во многом определяет низкий уровень финансового менеджмента в вузах. Боязнь потерять контроль над движением ресурсов в условиях ограниченности собственных знаний по экономике приводит к отсутствию в ректорском окружении сильных специалистов по финансовым вопросам. Вместе с тем значим и еще один фактор – это уровень заработной платы работников высшей школы. Грамотного финансового менеджера вуз в принципе не может привлечь (нанять) – неконкурентоспособен на рынке труда как работодатель. Наилучший вариант – это планово-финансовое управление вуза, где работают квалифицированные специалисты старой закалки, хорошо знающие технологию планирования в бюджетной сфере. Обычно же (и это показывает социологическое исследование) уровень планово-финансовой работы в большинстве вузов находится на среднем уровне. В силу этого управление внебюджетными средствами осуществляется слабо, и эффективность использования внебюджетных средств невысока».

### 1.2.3. Профессиональная организация

Характеристика университета исключительно как «иерархической бюрократической организации» означает игнорирование содержательной составляющей его деятельности, отождествление его с производственными организациями или государственными структурами. Между тем именно содержание деятельности университета и его сотрудников, специфика академической свободы и коллегиального управления обуславливают особенность университета как организации. Для функционального описания университета воспользуемся классификацией, данной Г. Минцбергом.

Согласно Минцбергу [43], крупная организация состоит из пяти типов компонентов, различающихся по виду выполняемых функций (рис. 2)\*.

*Операционное ядро* включает персонал, выполняющий основные производственные функции. *Стратегическая вершина* представляет собой органы управления. *Средняя линия* обеспечивает передачу управляющего воздействия от стратегической вершины к операционному ядру. *Технологическая структура* объединяет экспертов, обеспечивающих работу других подразделений и определяющих технологии функционирования операционного ядра. *Технический персонал* – это

\* Рисунок взят из статьи [103].

вспомогательный персонал, не участвующий в основном производственном процессе, то есть не включаемый в операционное ядро.



Рис. 2. Основные функциональные типы подразделений в организации

Классифицируя компоненты университета по предложенным Минцбергом типам, к операционному ядру следует отнести профессорско-преподавательский состав, реализующий основную «продукцию» вуза – образовательные программы и научные исследования. Стратегическая вершина – это ректорат и ученый совет университета. Средняя линия состоит из университетской вертикали власти ректор – декан – заведующий кафедрой. Технологическая структура представлена службами, обеспечивающими технологии учебного процесса и научной работы, такими, как учебно-методическое управление, управление послевузовской подготовки и др. Технический персонал включает вспомогательные подразделения от управления финансов (бухгалтерии) до административно-хозяйственных служб.

Минцберг в работе [44] классифицирует организации на семь видов:

- *Машинная (механистическая) организация* – это классическая бюрократия, сильно формализованная, специализированная и централизованная. Она сильно зависит от стандартизации координации рабочих процессов. Этот вид организации является общим для стабильных зрелых предприятий с рационально организованными повторяющимися рабочими операциями (таких, как авиакомпания, автомобильные компании, банки, обслуживающие мелких клиентов и т.п.).
- *Предпринимательская организация* – слабо разработанная гибкая структура, лично контролируемая руководителем. В качестве образца предпринимательских организаций можно назвать начинающие компании и предприятия малого бизнеса.
- *Профессиональная организация* – создана для выполнения экспертной работы в относительно стабильных условиях, следо-



вательно, особое внимание уделяется стандартизации навыков и выделению услуг, которые должны быть выполнены относительно самостоятельными и влиятельными экспертами. При этом администраторы в большей степени оказывают поддержку, чем контролируют исполнение. Это обычно больницы, университеты и другие организации, где ключевую роль играют квалификация и ремесло.

- *Эдохократическая организация* – создана для выполнения экспертной работы в динамических условиях, где эксперты должны работать в кооперации в проектных командах, координируя деятельность, подстраиваясь друг под друга. Она обычно имеет гибкую матричную структуру. Такие организации могут быть найдены в высокотехнологичном секторе экономики, например в аэрокосмической промышленности, а также в проектной деятельности, например в производстве фильмов. Кроме того, такой тип организации присущ тем корпорациям, которые вынуждены отсечь их старые операции, организованные на бюрократических началах, с целью концентрации на развитии производства.
- *Диверсифицированная организация* – это любая организация, разбитая на полуавтономные дивизионы, чтобы обслуживать множество рынков. Их штаб-квартиры полагаются на системы финансового контроля, чтобы стандартизировать результаты работы дивизионов, которые стремятся принять машинные формы.
- *Политическая организация* – служит политическим целям.
- *Идеологическая организация* – организация, доминируемая мощной культурой, которую Минцберг предпочитает называть идеологией.

Как видно из этой классификации, университет представляет собой «профессиональную организацию». В отличие от классической «бюрократической» («машинной»), где процессы носят рутинный характер, а работники абсолютно заменяемы, университет представляет собой тип организации, внутри которой работают *эксперты*, где «ключевую роль играют квалификация и ремесло». Фундаментальный принцип существования университета – академическая свобода – означает свободу выбора преподавателем области и метода научных исследований, а также содержания и методов преподавания учебных курсов. Академическая свобода – это, конечно, не «завоевание» профессорско-преподавательского состава, а признание факта невозможности диктовки сверху в столь сложной области деятельности. Администраторы, или стратегическая вершина, определяют общие формальные стандарты деятельности сотрудников и

подразделений (например, требуемое количество публикаций, изданных учебно-методических пособий, график защит диссертаций), однако они не могут контролировать исполнение, диктовать подчиненным содержание их деятельности – как читать тот или иной курс, руководить дипломными работами студентов, что писать в научных публикациях. Подобным же образом руководство, к примеру, больниц может определять формальное разделение труда между медицинским персоналом и график его работы, но оно не в состоянии вмешиваться собственно в процесс лечения больных. Полномочия в управлении «производством» стратегическая вершина в организациях такого типа в значительной степени делегирует операционному ядру, роль которого исключительно важна. В университете, разумеется, это оказывает определяющее влияние на расстановку сил и отводит значительную роль в управлении им таким коллегиальным органам, как ученые советы.

Минцберг подчеркивает, что профессиональная организация, в которой «особое внимание уделяется стандартизации навыков и выделению услуг, которые должны быть выполнены относительно самостоятельными и влиятельными экспертами», «создана для выполнения экспертной работы в относительно стабильных условиях». Проблема заключается в том, что этих стабильных условий больше не существует – ни на Западе, ни в России, ни для промышленных корпораций, ни для университетов.

#### **1.2.4. Проблемы механистического менеджмента**

Наличие сильно выраженных элементов механистической бюрократии в традиционном университетском управлении позволяет рассматривать последнее в контексте изучения методов управления промышленными корпорациями и современной критики старых бюрократических подходов. Организационный дизайн университета как профессиональной организации уже не соответствует реалиям сегодняшнего дня.

Организационная философия и соответствующая ей организационная структура «механистического» менеджмента были адекватны внешним условиям индустриального развития западных стран вплоть до последней трети XX века. В то время задачи развития носили в первую очередь количественный характер и подразумевали не столько диверсификацию и поиск новых подходов, сколько репродуцирование наработанных схем в условиях слабо изменяющейся внешней среды. Основными активами компаний были капитал и материальные ресурсы.

Основной вызов функционированию крупных организаций заключается в том, что внешняя среда стала стремительно и непрерывно изменяться. Ужесточение конкуренции уже не гарантирует успеха только за счет эффекта масштаба производства. Быстрое развитие технологий не дает возможности разработчикам долгое время быть уникальными поставщиками нового товара на рынке. Поэтому, во-первых, сегодня успех компании может быть обеспечен только за счет инноваций, новых, нестандартных идей, что обуславливает превращение творчества и индивидуальной инициативы в главный актив компании. Во-вторых, повышение качества человеческих ресурсов в развитых странах обуславливает рост значимости наддутильных ценностей творчества и самореализации – для работника нового типа уже недостаточно только лишь материальных (зарплатных) результатов его труда. В любой организации существуют «заложники-предприниматели», которым тесны рамки иерархической организации и которые стремятся «вырваться на свободу», расширив зону своей ответственности и полномочий для осуществления инноваций на своем рабочем месте.

Оказалось, что традиционные иерархические организации бюрократического типа не могут ответить ни тем, ни другим вызовам. Об их ограниченной эффективности писали еще авторы середины XX века – М. Крозье [15], Г. Файоль [21], М. Фоле [22], Ч. Барнард [5], Ф. Сельцник [60]. Они инертны, в них отсутствует потенциал для самообновления – законы бюрократии таковы, что последняя воспроизводит саму себя и нацелена на консервацию существующего порядка, сохранение существующих привилегий и власти. Поэтому столь распространены местнические установки, борьба подразделений за сохранение и расширение привилегий со стороны центрального руководства в ущерб долгосрочным целям организации. Бюрократии склонны мыслить категориями «роста», а не фундаментальных изменений, поэтому даже компания, однажды добившаяся успеха, обречена на стагнацию и самоуспокоенность, поскольку эта организационная структура нацелена не на поиск новых перспектив, а на защиту и сохранение исторически сложившегося источника конкурентного преимущества, когда менеджеры становятся «пленниками славного прошлого». В такой организации происходят «гомогенизация» структур, преобладание ритуала над эффективностью. Последнее проявляется в хорошо известной проблеме излишней формализованности действий, высоких внутренних транзакционных издержках деятельности организации – больших временных затратах на сбор информации, составление планов и отчетов. Формальные «перегородки» между подразделениями одного операционного уровня и опосредованность их взаимодействий через вышестоя-

щие подразделения исключают свободный обмен информацией внутри организации и кооперацию подразделений вне рамок иерархии.

Трудовые отношения, основанные на лояльности, контроле, экономическом принуждении и формальных контрактах, являются препятствием для инноваций, поскольку они не только не стимулируют, но и прямо подавляют индивидуальную инициативу и приемчивость работников и тем более – принятие ими рисков и уровня ответственности, превышающего их формальные повседневные обязанности. В условиях, когда деятельность работников узко специализирована и жестко регламентирована, неизбежна их отчужденность от результатов труда, а также эмоциональная дистанцированность от организации, преодолеть которые не в состоянии даже повышение уровня заработной платы или объема социальных льгот. Более того, эмоциональная отчужденность, жесткий контроль, планирование и формализация отношений создают пространство для оппортунистического поведения, уступок и компромиссов между индивидами и их начальниками, напоминающих «игры в полицейских и воров» [25]. Авторы цитируемой книги сравнивают авторитарную атмосферу во многих компаниях со смогом крупных городов – высасывающим энергию, убивающим желание действовать.

Недостатки традиционных корпораций были замечены многими менеджерами, и в последние два десятилетия идет интенсивный поиск путей «обновления» (или даже «оживления») корпораций. Однако, как отмечают авторы, лишь немногие из них действительно преуспели в создании организаций нового типа. Основная причина неудач остальных – в сохранении приверженности старой логике менеджмента, основанной на централизации контроля, компетентности и полномочий. Организации, созданные в эпоху «инженерного» подхода к менеджменту, реформируются «инженерными» же, «механистическими» способами – организационным реструктурированием – созданием новых подразделений и закрытием «неэффективных», кадровыми перестановками, созданием специальных должностей или координирующих структур для поощрения кооперации подразделений. Неудачи, связанные с такими подходами к организационным изменениям, часто ассоциируют с «организационной инерцией» [59], с тем, что организационная структура традиционного типа уже исчерпала свои ресурсы развития, а также с неготовностью менеджеров среднего и высшего звеньев делегировать ответственность и полномочия на более низкие уровни. Это неудивительно: нынешние руководители оказались на своих постах и получили привилегии благодаря существующим «правилам игры» и они рассматривают организационные изменения как угрозу своим интересам. На

уровне сознания они могут принимать необходимость изменений, но эмоционально и бессознательно стремятся к преемственности, стабильности и защите прошлого, в создании которого участвовали.

### 1.2.5. К профессиональной предпринимательской организации

Как известно, «структура» – это совокупность *элементов* некоторого множества и *отношений*, установленных между этими элементами. Тип структуры организации определяется прежде всего видом отношений. Говорят об иерархической (древовидной) структуре организации, матричной структуре, многомерной структуре, сетевой структуре организации и других. В некоторых организациях отношения между элементами (людьми и/или подразделениями) либо недостаточно формализованы, либо заданы только для относительно небольшой части элементов, либо в целом носят динамический характер. Например, к такому классу слабо формализованных структур принадлежат вышеупомянутые эдхократические (специализированные) организации.

Наиболее существенным барьером для проведения организационных изменений в вузе является преобладающее мнение в среде университетских управленцев о «священности» существующей организационной структуры, основанной на иерархической функциональной департаментализации вуза в целом, а также на дисциплинарной департаментализации учебной и научной деятельности. Обычно полагают, что иерархическая структура университета может быть усовершенствована, например, добавлением очередного «департамента», то есть факультета, кафедры, института или отдела, но никак не изменена в смысле организационных отношений между подразделениями.

Отсутствие понимания новых задач управления, как уже говорилось, имеет исторические причины. Хотя экономики развитых стран уже в течение длительного периода носят рыночный характер, тем не менее на уровне промышленных предприятий в течение большей части XX века господствовали идеи менеджмента, основанные на механистических подходах типа «научного управления трудом». В России же эти идеи были реализованы на государственном уровне в виде системы централизованного управления обществом и экономикой. При этом задачи развития индустриального общества XX века носили в первую очередь количественный характер и подразумевали не столько диверсификацию и поиск новых подходов, сколько репродукцию наработанных схем в условиях слабо изменяющейся

внешней среды. Хотя тип организации деятельности вузов всегда отличался от организации промышленных предприятий, тем не менее общая ситуация стабильности социально-экономической системы и наличие сильно выраженных элементов механистической бюрократии в университетском управлении не стимулировали развития каких-то новых форм управления вузом, связанных со сложными процедурами анализа внешней среды и творческими поисками нестандартных управленческих решений. Частным следствием этого, например, являлся взгляд на должности декана, проректора или даже ректора как на чисто административные, или даже диспетчерские. Считалось, что ученый чуть ли не жертвует собой ради коллег, соглашаясь возглавить, например, факультет.

В то же время *развитие управления* и организационная трансформация – это прежде всего изменение структурных отношений внутри организации, означающее переход организации из одного класса структур в другой. Причем новый организационный класс может быть известным, а может являться организационной инновацией, вызванной к жизни новыми условиями внешней среды.

Рассмотрим основные принципы развития управления [80]. Один из них заключается в том, что реальная потребность развития управления вытекает не из необходимости оптимизировать те или иные аспекты деятельности организации, а из-за возникновения новых задач, которые организация вынуждена решать.

Другой принцип состоит в том, что пересматриваются основы управления. Это дает толчок последующим преобразованиям, которые осуществляются не на основе улучшения старых подструктур, а в целях развития новой концепции управления.

Третий принцип подразумевает учет фактора кадров организации как ограничительного фактора преобразований. Отсутствие достаточного числа квалифицированных кадров, а также инертность основного персонала в восприятии инноваций (при отсутствии продуманной политики стимулирования) перечеркивает любые усилия инициативной группы менеджеров по реструктуризации управления.

Прилагая перечисленные принципы к проблемам университетского управления, следует отметить, что налицо центральный фактор развития – новые задачи, стоящие перед университетами в условиях академического капитализма. Внешняя среда изменилась настолько существенно, что невозможно отрицать необходимость радикальных шагов по организационной перестройке университета.

В логической схеме развития управления решающую роль играет этап выработки реакции на изменение условий внешней среды. Выделяют три типа реакции, каждый из которых наблюдается в современной российской практике университетской жизни.

*Первый тип реакции* – попытка ничего не менять в управлении, но сконцентрироваться на устранении причин, вызвавших ухудшение ситуации. Такая реакция была особенно характерна для первой половины 90-х годов, когда преобладали настроения «переждать плохую погоду» или бороться за возврат к старому способу жизни политическими методами.

*Второй тип реакции* – решить проблему стандартными методами существующей системы. В качестве типичного примера рассмотрим подход, который применили многие вузы. Он состоял во введении должности проректора по экономике, который должен был каким-то образом решить все проблемы. Введение такой должности, разумеется, может быть оправдано при определенной ситуации, однако само по себе не может решить ни одной проблемы развития университета. Единственное, что может сделать такой проректор в бюрократической схеме организации – это начать процессы «упорядочения», перераспределения средств и ужесточения контроля. При этом он войдет в конфликт с классической бухгалтерской службой университета и должен полностью подчинить ее себе, чтобы иметь возможность реализовывать свои схемы управления. Проректор по экономике не может сам по себе зарабатывать средства для университета, если только он не эксплуатирует какие-то особые отношения с финансирующими органами. Финансовые средства зарабатываются подразделениями вуза. Поэтому первоочередной задачей руководства университета является выращивание и стимулирование таких подразделений. А вот после их возникновения следует решать вопрос о целесообразности еще одной управленческой «прокладки» между «добывающими» подразделениями и ректором.

К этой же серии механистических подходов относится создание советов или управлений, которые должны перераспределять имеющиеся финансовые средства, оптимизировать их расходование и т.п. Наиболее традиционным подходом, разумеется, является интенсивная работа с финансирующими органами.

Способ решения проблем, с которыми столкнулись вузы в условиях академического капитализма, основанный на значительных государственных инвестициях в высшее образование, сформулирован в статье Ж.И. Алферова и В.А. Садовниченко [70]. Предлагаемые конкретные меры для реализации программы развития российской системы образования, для сохранения и усиления фундаментальных основ общеобразовательной и высшей школы, для укрепления науки в вузах состоят в следующем:

- *«повысить уровень оплаты труда научно-педагогических кадров (от 3 до 10 раз, в зависимости от типа учебного заведения и квалификации работника);*



- *ввести для научно-педагогических работников вузов квалификационные ранги, распространив на них статус федеральных государственных служащих в части, относящейся к социальному, материальному и пенсионному обеспечению;*
- *принять специальную государственную программу строительства и ипотечного кредитования жилья для молодых специалистов, учителей, научно-педагогических работников;*
- *ввести 45–50 тысяч целевых государственных стипендий для поддержки талантливых молодых учителей, преподавателей и исследователей;*
- *принять федеральную научную целевую программу “Университеты России в XXI веке”, которая должна стать определяющей программой в России по содержанию фундаментальных основ образования;*
- *определить с учетом строгих критериев перечень ведущих университетов, имеющих научные школы мирового класса по разным направлениям науки, и разработать специальную программу их поддержки;*
- *усилить заботу о фундаментальных исследованиях путем ежегодной целевой финансовой поддержки развития инфраструктуры ведущих университетов (по 10 млн. долларов в год каждому университету);*
- *установить систему персональных целевых выплат ведущим научно-педагогическим работникам (по 5 тысяч долларов в год) для стимулирования их научной деятельности, научных командировок, приобретения научной литературы и др.;*
- *продолжить работу по созданию общественно-государственной системы управления образованием через федеральные университетские округа, учебно-методические объединения, специализированные экспертные советы по различным специальностям;*
- *провести серьезную экспертизу и переаттестацию негосударственных академий, аттестационных комиссий, негосударственных высших учебных заведений;*
- *разработать специальную инвестиционную программу, рассчитанную на привлечение в сферу образования средств крупных отечественных и зарубежных корпораций;*
- *создать на базе университетов компании по разработке и производству вычислительных средств нового поколения на базе последних достижений микроэлектроники и математического обеспечения, обеспечив для них приоритетный режим деятельности и благоприятные условия для привлечения молодежи».*

Отметим последний пункт предложенной программы. Он существенно отличается от всех предыдущих пунктов, которые носят

чисто инвестиционный характер. Последнее предложение явно рыночное и как бы перекидывает мостик между старыми и новыми подходами к развитию университета.

Традиционные рекомендации по преодолению современных вузовских проблем даются и в уже упомянутом ранее исследовании «Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты» [114]. Причем авторы специально подчеркивают: *«Исследование показало, что успешность развития вузов зависит в первую очередь от степени активности в использовании этих стандартных путей, а не от придумывания новых».*

Авторы книги пишут: *«Основными возможностями развития деятельности вузов в настоящее время являются:*

- *создание так называемых “университетских округов” или “комплексов”, состоящих из головного вуза, ссузов и учебных заведений начального профессионального образования, обладающих финансовой самостоятельностью, однако обеспечивающих реализацию системы непрерывного образования, при которой учащиеся могут переходить с одного уровня обучения на другой;*
- *открытие филиалов и представительств;*
- *повышение статуса факультетов, выделение факультетов в отдельные институты;*
- *увеличение числа кафедр на факультетах;*
- *переход кафедр в число выпускающих;*
- *открытие новых специальностей;*
- *дистанционное образование;*
- *расширение научной деятельности;*
- *увеличение численности преподавателей, имеющих ученую степень;*
- *расширение международного сотрудничества, в том числе международная аккредитация, означающая признание диплома вуза за рубежом;*
- *строительство новых учебных корпусов;*
- *улучшение учебной материальной базы, в частности, вычислительной техники, лабораторного оборудования и т.д.».*

К сожалению, в данной рекомендации не указывается, откуда взять средства для увеличения числа кафедр и преподавателей, расширения научной деятельности, приобретения вычислительной техники, строительства новых корпусов, развития дистанционного образования и др.

*Третий тип реакции* на изменение внешней среды – это собственно и есть развитие управления, то есть комплексная перестройка управленческих подходов в соответствии с содержанием и сущностью новых задач.

К началу XXI века новые глобальные тенденции развития мировой образовательной системы вполне определились. За исключением ряда элитных университетов, пользующихся приоритетной поддержкой государств, основная масса вузов оказалась в той или иной степени (в зависимости от национальных условий и собственных возможностей) вовлеченной в рыночно ориентированную деятельность, основанную на конкуренции за ресурсы. Целью соревнования стал государственный заказ на подготовку специалистов, средства населения, готового оплачивать различные образовательные услуги, средства, выделяемые в виде грантов на научные исследования государствами, общественными и частными фондами, корпорациями. Более того, университеты наравне с производственными предприятиями включились в рыночную борьбу за продвижение высокотехнологичной продукции, изготавливаемой в вузах или ассоциированных с ними производственных структурах.

Правительства европейских государств в целом поощряют движение университетов в сторону рынка и создают институциональные условия его глобализации в рамках общего процесса интеграции Европы. Примерами усилий европейских правительств, направленных на глобализацию рынка образовательных и научных услуг, являются Болонский процесс и рамочные программы научно-технологического развития. Правительство Российской Федерации также приняло решения, направленные на вовлечение российских вузов в эти глобальные процессы.

Практики и исследователи университетского менеджмента в течение последнего десятилетия прошлого века сформулировали и стали активно обсуждать одну из важнейших проблем управления, вытекающую из этой новой ситуации. Суть ее состоит в том, что университеты более не могут жить по правилам, сложившимся в течение предыдущего периода развития общества и известным всем сотрудникам университетов со студенческой скамьи. Новые условия заставляют вузы работать руководствуясь некоторой обоснованно избранной, уникальной для каждого вуза концепцией, отвечающей реалиям конкретной социально-экономической ситуации в регионе и учитывающей перспективу динамического развития внешних условий.

Российские вузы в последние годы также стали осознавать необходимость стратегического управления и, в частности, ясной формулировки ближайших задач развития в новых условиях, причем формулировки, доступной для использования в качестве руководства к действию каждым членом коллектива вуза. Этому в первую очередь способствовали собственный анализ социально-экономической ситуации, а также рекомендации, исходящие из Министерства образования РФ, например, в виде целевых управленческих

проектов. Кроме того, университеты приняли участие в различных образовательных и исследовательских программах в области университетского управления. В их числе программы Национального фонда подготовки кадров, программа Темпус-Тасис Комиссии Европейских сообществ, программа «Поддержка административного управления в высших учебных заведениях» Международного совета по научным исследованиям и обменов (АЙРЕКС), соответствующие проекты Института «Открытое общество» и другие. Еще одной инициативой такого рода является проект Зальцбургского семинара «Университетское стратегическое планирование в контексте регионализации российского высшего образования», стартовавший осенью 2003 года.

Опыт успешных корпораций свидетельствует о необходимости «органических» изменений в организации, объектом которых являются не столько базовые элементы структуры, сколько функциональные отношения внутри организации. Требования внешней среды и исходный тип организации вузов определили вектор трансформации организационной структуры университета – от классической профессиональной организации в сторону *профессиональной предпринимательской организации*.

Минцберг определяет предпринимательскую организацию в довольно узком смысле, как слабо разработанную гибкую структуру, лично контролируемую руководителем. При этом в качестве образца предпринимательских организаций он называет начинающие компании и предприятия малого бизнеса. Однако логика развития управления корпорациями в современных условиях привела к пониманию, что идеи предпринимательской организации применимы к построению крупных компаний и университетов. В связи с этим следует упомянуть две работы, которые обозначили это новое направление в менеджменте вообще и в университетском менеджменте в частности. Это монография «Индивидуализированная корпорация. Фундаментально новый подход к менеджменту» [25] и монография «Создавая предпринимательские университеты: организационные пути трансформации» [13].

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

Та 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 существующими моделями западных университетов, можно увидеть значительные отличия, заключающиеся как в тяготении к разным историческим образцам организации науки и образования, так и в способах практи-

ческого университетского менеджмента. Советская модель является государственно-ориентированной, в ней было фактически институционализировано отделение науки от образования. Недаром в последние годы реформ в российском образовании в качестве приоритетной задачи ставится задача интеграции вузов с институтами Российской академии наук. В советской модели явно просматриваются черты французской концепции университета XVII–XVIII века. Университеты Западной Европы и Америки в значительно большей степени следуют Гумбольдтовской модели XIX века.

Организационный дизайн университетов, сложившийся в течение XX века – века интенсивной индустриализации, формировался под влиянием идей механистического менеджмента, обеспечивавшего в то время успехи в управлении производством. Влияние методов бюрократической организации особенно сказалось на советских университетах, существовавших в условиях командно-административной системы.

Однако начиная со второй половины XX века под влиянием глобальных перемен, особенно ускорившихся в конце столетия, начали проявляться признаки, показывающие, что методы менеджмента, разработанные в условиях индустриального общества, неадекватны вызовам нового постиндустриального общества – общества знаний. Первыми это ощутили корпорации. Но и академическое сообщество уже с семидесятых годов прошлого столетия забило тревогу, все громче говоря об угрозах образованию.

Изучение исторического опыта развития университетов наглядно показывает, что модель университета есть результат сложных эволюционных процессов, происходивших в контексте развития мирового сообщества и отдельных государств. На этом фоне очень странным выглядело бы утверждение о том, что процесс совершенствования университета уже завершился и тот университет, который мы имеем сейчас, способен ответить на все современные и будущие вызовы мировой цивилизации.

Создание информационного общества и глобального рынка неизбежно ставит задачу создания новой модели университета.

Эволюционный путь развития университетов – это путь предоставления новых свобод академическому сообществу, которые позволяли раскрепостить творческий процесс и дать эффективные решения проблем человечества. На современном этапе **свобода мысли** университетского преподавателя должна быть дополнена **свободой действия**, позволяющей ему в рамках профессиональной деятельности предпринимать шаги по эффективному применению своих знаний. В этом состоит суть новой профессиональной предпринимательской модели университета.