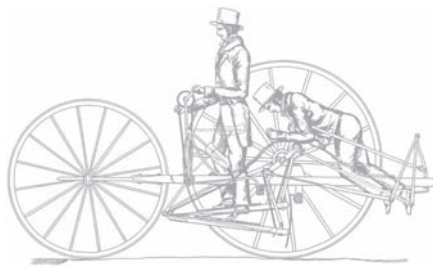


СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ



Е. А. Князев

ОБ УНИВЕРСИТЕТАХ И ИХ СТРАТЕГИЯХ



Е. А. Kniazev

About universities and their strategies

The author of the following article examines strategic management in the universities: terminological aspects, concepts of strategies, the role of leader personality, intersystem differences and tendencies.

«**Н**е найти двух других более «затертых» слов в управленческих дискуссиях в общественном секторе Великобритании... фактически они под угрозой утраты смысла», — так М. Шатток, являющийся одним из крупнейших специалистов в области университетского управления и «отцом» впечатляющих успехов Университета Ворвика, охарактеризовал лавину терминологии со стратегическими эпитетами, которая распространилась сегодня в академической среде [1]. Эта оценка говорит о многом. В российском высшем образовании характеристика вполне могла бы быть еще более категоричной.

Стратегическое управление в университетах: терминологические аспекты

В новейшей истории российского образования, когда открытость и обращение к зарубежному опыту становятся нормой и широко распространились терминологические (и не только!) заимствования в зарубежных образовательных системах, напомнили о себе культурные отличия. В русском языке практически все богатство наших представлений об управленческой деятельности вобрало в себя одно слово «управление», в английском — для этого понадобилось

больше слов *management, governance, leadership, administration, control*.

Менеджмент — способ обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умение и административные навыки, орган управления и административная единица (Оксфордский словарь английского языка).

В отечественных публикациях по проблемам управления в сфере образования довольно часто смешиваются понятия *управление, менеджмент, администрирование, руководство*. Так, к примеру, в работе [2, 115] авторы прямо постулируют синонимичность понятий *менеджмент, управление, руководство*. Э. Уткин [3, 9] утверждает (с определенными оговорками), что «термин *менеджмент*, по сути, является аналогом термина *управление*, хотя последний намного шире, поскольку применяется к самым разным видам человеческой деятельности».

Менеджмент — это наука управления, процесс управления, искусство управления, функция управления, органы или аппарат управления, люди, управляющие организацией [3, 9]. В специальной литературе этот термин трактуется с еще большим спектром выделяемых аспектов. В. В. Глухов считает, что «по сравнению с понятием *менеджмент* термины *руководитель, организация... управление коллекти-*

вом, управление производством являются частными» [4, 3].

В нашей ментальной традиции, говоря об управлении, мы чаще имеем в виду должности и структуры, нежели его научное или процессное видение. Но, наверное, сегодня для большинства наших коллег по цеху уже очевидно, что *деятельность университетской администрации и университетское управление* суть разные понятия. Ведь администрирование — это «бюрократический метод управления посредством командования» [5]. Напротив, управление — это «элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающие сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ» [Там же]. Управление — целенаправленное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении [4, 6].

Вместе с тем следует признать, далеко не все представители корпуса вузовских управленцев пока способны увидеть различия между *университетским управлением и стратегическим университетским управлением*. Попробуем с этим разобраться.

Стратегическое управление в университетах: концепции стратегии

К настоящему моменту в менеджменте еще не сложилось общепринятого определения *стратегии*. Но авторов объединяет то, что, рассматривая организацию (учреждение, предприятие и т. п.) как *открытую систему*, они признают необходимость разработки системы управления, развития организации для обеспечения взаимодействия с изменениями во внешней среде и выстраивания адекватной линии поведения — планирования деятельности. Обилие предлагаемых в специальной литературе определений стратегии как раз и отражает многообразие и динамичность связей организаций с внешней средой.

Выделение внешней и внутренней среды университета и их постоянный анализ — это краеугольный камень стратегического управления в образовании. Келлер [6] назвал внешнюю среду и внутреннюю институциональную среду «критическими областями для стратегического управления». Для каждой из этих областей он

определил по три ключевых элемента, которые должны постоянно находиться под пристальным вниманием. В самой организации — это:

- 1) традиции, ценности и ожидания;
- 2) сильные и слабые стороны, как академические, так и материально-финансовые;
- 3) компетентность руководства и его приоритеты.

По отношению к внешней среде ключевыми элементами Келлер считает:

- 1) тенденции в ней и связанные с ними угрозы и возможности;
- 2) понимание рынка, рыночных предпочтений и тенденций;
- 3) конкурентную ситуацию и порождаемые ею возможности и угрозы.

А. Чандлер [7] одним из первых связал понятия стратегии и планирования, дав следующее определение стратегии: «...*предопределение основных долговременных целей и задач предприятия и выбор курса деятельности и размещение необходимых для достижения этих целей ресурсов*».

И. Ансофф в совместной работе с Деклерком и Хайесом в 1976 г. ввел понятие стратегического менеджмента, как «*комплексного социально-динамического процесса для стратегической адаптации в противовес линейной интерпретации взаимосвязей между организацией и ее средой, характерной для стратегического планирования*» [8].

Значительное развитие концепция стратегии получила в работах Г. Минцберга, который, отчаявшись, видимо, найти всеобъемлющее определение, предложил **пять определений стратегии в одном**:

- *план деятельности* (продиктованный внешними или внутриорганизационными обстоятельствами или задачами, с акцентом именно на планировании и документировании деятельности);
- *принцип поведения* или *следование некоторой модели поведения* организации во внешней среде;
- *уникальная позиция на соответствующем рынке* производимых организацией товаров или услуг;
- *ловкий прием* с целью обмануть конкурента;
- *перспектива* или *основной способ деятельности* организации.

Принципы стратегического управления в

университетах своими корнями уходят в традиции американского высшего образования с его широким распределением и децентрализацией властных полномочий, относительно слабым государственным регулированием, невмешательством в академические вопросы и сильной координацией на институциональном уровне. Концепция стратегии в высшем образовании США впервые появилась в конце 1970-х.

В Европе картина несколько иная: профессорско-преподавательский состав вполне автономен в вопросах исследований и преподавания, но управленческие решения во многих странах регулируются администрацией университета совместно с органами власти. Это побудило Боэра, Маассена и Девирта [9] разделить стратегическое планирование в организационно-административных и академических вопросах. Примечателен здесь сам факт дуалистичного взгляда на принятие управленческих решений в образовании, на разделение академического и административного начал в университетском управлении.

В современной российской практике университетского управления можно найти яркие примеры, иллюстрирующие следование вуза той или иной концепции стратегии. Снова возвращаясь к определению Г. Минцберга, можно утверждать, что в МГТУ «Станкин», СПГТУ ЛЭТИ, ВГУЭС и ЮРГТУ, где отточены процессы планирования, понимание стратегии близко к *плану*. Примеры Кабардино-Балкарского и Мордовского государственных университетов, занимающих монопольное положение в своих регионах и играющих в них важнейшую роль, показывают жизнеспособность концепции стратегии как *уникальной позиции*. Я не взялся бы иллюстрировать концепцию стратегии как *ловкого приема с целью обмануть конкурента* примерами из российской практики межвузовских отношений, хотя они мне знакомы; природа их — в острой конкурентной борьбе за «симпатии распорядителей ресурсов».

На протяжении последних тридцати лет понимание природы принятия стратегических решений в системах образования индустриально развитых стран было обогащено, сформировался ряд научных школ.

Независимо от осознанного или неосознанного предпочтения в способе определения стратегии, в основе каждого лежит анализ организации и ее окружения. Именно на основе резуль-

татов этого анализа строится некоторое цельное и идеальное представление о будущем организации и конструируется способ его достижения.

Спектр применяемых в практике успешных университетов методов стратегического анализа очень широк и разнообразен. Здесь можно было бы упомянуть *анализ стратегической позиции* вуза по взаимодействию с целевыми группами, *PEST-анализ*, *SWOT-анализ*, *конкурентный анализ*, *портфельный анализ* и др. Но не это является главным для данной статьи.

«Поскольку анализ и синтез суть разные понятия, стратегическое планирование не является формулированием стратегии. Анализ может предшествовать синтезу и поддерживать его, он может следовать за ним и содействовать ему, но не может его заменить» [10].

Поэтому основные различия в подходах к определению стратегии нужно искать именно в способах ее синтеза. Синтез стратегии — это синтез совокупности деятельности, которая и ведет к сформированному и разделяемому в коллективе видению идеального состояния университета как системы. Поэтому стратегия может быть явной (документированной) или неявной (вербальной), формализуемой или неформализуемой. Более того, в стратегии отдельного университета могут сочетаться элементы как в формализованном выражении — миссия, политики, планы, программы, проекты и т. д., так и не представленные в виде документа (принципы, ценности, нормы и т. д.), но неукоснительно реализуемые в практической деятельности.

Г. Минцберг, Б. Альстранд и Дж. Лампель в своем замечательном «путеводителе по дебрям стратегического менеджмента» [11] систематизировали сложившиеся школы стратегического менеджмента. Проведенное автором данной статьи рассмотрение их результатов сквозь призму специфики нашей отрасли позволило увидеть проявления некоторых стратегических концепций и в международной университетской практике. Сегодня можно наблюдать устойчивое воспроизводство в практике деятельности университетов следование концепциям *школ планирования, обучения, предпринимательства и конфигурации* [12].

Стратегическое управление: в университетах или университетами?

В последнее время, «с легкой руки» экс-министра образования В. М. Филиппова, стали употреблять такие понятия, как *управление университетами* и *управление в университетах*. При этом довольно часто содержание первого связывают скорее с *системным уровнем* управления в образовании и, соответственно, с политической или стратегической природой принимаемых решений, а содержание второго — с *институциональным и более низкими уровнями*, на которых решения имеют тактический или оперативный характер. На мой взгляд, это разделение символично и свидетельствует о разрыве пространства деятельности по принятию решений в нашей отрасли, вызванном целым рядом причин. К этим причинам следует отнести:

- конфликт между общественно признаваемой ценностью образования и невозможностью обеспечения его адекватной ресурсной поддержки;
- конфликт императивности характера отношений между уровнями управления в системе и декларируемой институциональной и академической автономией;
- неадекватность организационно-правовых форм деятельности в сфере науки и образования общественным ожиданиям и стоящим задачам;
- трудности культурной адаптации академической сферы к рыночным реалиям.

У рассматриваемой проблемы есть определенный подтекст, который проявился в ряде проектов и довольно часто высказывается известными ректорами в вопросительной форме: возможно ли в принципе стратегическое управление в российских университетах в существующих условиях? При этом ответ известен заранее. Условно смысл его таков: дайте денег, а все остальное мы умеем и знаем сами. Беда только в том, что времена изменились и денег давать больше не будут. Их или надо зарабатывать, или привлекать и отрабатывать, или заимствовать с гарантиями возврата.

Стратегическое управление в университетах: роль личности руководителя

Стратегия — это хорошо обдуманый и опирающийся на всесторонний анализ органи-

зации и ее окружения замысел плюс его творческое воплощение в деятельности организации всем коллективом, несмотря на внешние угрозы и форс-мажорные обстоятельства.

Что делает процесс стратегического планирования успешным? Опыт консультационных проектов последних трех-четырёх лет показывает, что результата достигают те вузы, которым удалось обеспечить:

- включенность в процесс первых руководителей вуза,
- вовлеченность ключевых профессоров, доцентов и сотрудников,
- создание и практическое использование механизмов сбора мнений, коллегиального обсуждения и принятия решений,
- аналитическое сопровождение процесса,
- организационную и ресурсную поддержку,
- хороший темп работы.

Доводилось общаться с руководителями, которые уверены, что у них есть стратегия, что они знают свой вуз, что для них написать миссию вуза — это вопрос двух вечеров за письменным столом (желательно — «вдали от российской суеты и рутины»). Вместе с тем даже ближайшие сподвижники руководителя зачастую не могут ее охарактеризовать, а рядовой профессор или начальник отдела про стратегию скажут «все наоборот, все не так», и написанная миссия оказывается похожей на десятки других — как будто наши руководители их попросту (по-студенчески) друг у друга «сдували».

Может ли быть стратегия результатом творчества только ректора? Здесь при положительном ответе возникает дилемма: либо стопроцентная уверенность в выдающихся способностях лидера и полная управляемость коллектива, либо подмена понятий и непонимание сущности стратегического управления как процесса. В реальной университетской практике лидерская модель стратегии существует и характеризуется рядом присущих ей особенностей:

- разрабатывается лично ректором (возможно, с участием его ближайшего окружения),
- опирается на личный авторитет и влияние руководителя,
- опирается на патерналистскую или иерархическую организационную культуру,
- часто не документирована.

Слабые стороны лидерской модели стратегии заключаются в ее персонифицированности

и тотальной зависимости от личностного потенциала руководителя. Он же (руководитель) представляет собой и единственный источник оценки правильности стратегии. Жизненный цикл подобных стратегий совпадает с циклами выборов, отодвигая на второй план актуальность внешних или внутренних вызовов для университета. Опыт становления демократических институтов в российском вузовском управлении показывает, что даже крупные университеты и их развитие могут оказаться заложниками в междоусобном соревновании за власть в организации. С другой стороны, наличие в организации «барина», который «рассудит», неизбежно ведет к консервации привычных стереотипов поведения: «мне сказали — я сделал», «зачем мне (тебе) это нужно?», «всем сестрам по серьгам» и др. А отсюда — постоянная необходимость в стимулировании активности и административном прессинге. Как правило, нет механизма преемственности в осуществлении таких стратегий.

Среди руководителей российских вузов много замечательных людей, умудренных научным и жизненным опытом. Однако опыт в условиях, когда среда меняется динамично, может сослужить и недобрую службу. Это довольно часто проявляется в том, как легко, не утруждая себя, некоторые руководители вузов относятся к основным элементам стратегического управления.

Может ли быть стратегия результатом творчества только ректора? Стратегия как замысел — может, стратегия как воплощение — нет. Ибо без широкого вовлечения всего коллектива в определение приоритетов, в осмысленный выбор и самоограничение, без децентрализации в принятии решений и делегирования полномочий и ответственности университет не может быть современным и эффективным.

Межсистемные различия и общие тенденции

В управленческой деятельности в сфере образования особую роль играют три уровня управления — национальный (системный), институциональный (уровень вуза, учебного заведения), базовый (уровень основного академического подразделения — кафедры, отдела). Именно на них сосредотачивается основное внимание, когда мы анализируем общее и раз-

личия в национальных системах. Для целей настоящей работы особый интерес вызывает институциональный уровень управления. Именно на этом уровне сегодня концентрируется внимание правительств при решении задач развития образования и повышения его вклада в социально-экономическое развитие стран и регионов.

В ставших классическими исследованиях Б. Кларка по системам образования [13, 14], выделяются три модели университетов: бюрократическая (континентальная), коллегияльная (британская) и рыночная (американская). Ниже приводится сводная таблица инструментов управления, применяемых в различных образовательных системах (табл. 1). При ее составлении использованы материалы учебных курсов программы «Мастер-курс...» Центра по изучению политики в области высшего образования (CHEPS) Университета Твенте (Нидерланды), обучаться на которых автору довелось. Конечно, жизнь богаче любых схем. В действительности «чистые» модели редки. В управленческой концепции любого реального университета можно найти черты всех трех моделей.

В США исторически развивается рыночная модель университета. Инструменты и принципы стратегического менеджмента широко используются. Но это не означает всеобщего управленческого благополучия. Вот что думают авторитетные американские специалисты о положении дел с управлением в вузах:

«Американские университеты — это крупнейшая национальная индустрия, хотя сами они — среди наименее похожих на бизнес и хорошо управляемых организаций» (Джордж Келлер [6]).

«Американские колледжи и университеты управляются убого, но исключительно эффективно» (Роберт Бирнбаум [15]).

Можно выдвинуть различные гипотезы о причинах подобных оценок:

- Успех системы достигнут, несмотря на плохой менеджмент, и если бы менеджмент улучшился, система могла бы стать еще более эффективной.

- В университетах и колледжах управление и основная деятельность не связаны непосредственным образом. Совершенствование управления не сказывается заметно на основной деятельности.

Инструменты управления, применяемые в университетах различных образовательных систем

| Модель | Уровень | Организационные структуры | Механизмы |
|-----------------|---------|---|--|
| Континентальная | | Бюрократические | Бюрократические (государственное регулирование, запутанное право, стандартизация, иерархия и ответственность в должностях, законодательное закрепление механизмов академического руководства) |
| | 1 | <i>Кафедра и профессор — завкафедрой, как полномочный академический администратор</i> | — Высокая роль и полномочия профессоров (прямое финансирование и защищенность законом) — Не требуются механизмы академической интеграции |
| | 2 | <i>Факультет (ППС) и декан</i> | — Контроль над учебными планами — Оплаченные министерством фонды — Выборы новых членов ППС — Ограниченные полномочия декана и короткий период пребывания в должности — Факультет контролируется группой «полных» профессоров |
| | 3 | <i>Совет (или сенат) и ректор</i> | — Ограниченное влияние администрации — Слабые возможности финансового регулирования — Нет необходимости в политиках на этом уровне (из-за государственной регуляции и стандартов) |
| Британская | | Коллегиальные, система гильдий | Клановые (коллегиальные механизмы, опора на традиции и общую профессиональную культуру, социализация общей культуры и коммуникаций, ограниченное использование, организационная ответственность сочетается с коллегиальными формами) |
| | 1 | <i>Специальный департамент и его глава</i> | — Более коллегиальные решения (больше профессоров) — Распределение ресурсов через департамент — Набор и назначение академического персонала — Ответственность за исследования и обучение |
| | 2 | <i>Факультет (ППС, группировки связанных областей) и декан факультета (профессор, исполнительный председатель совета)</i> | — Более значимая роль факультетов — Общие для факультета стандарты приема — Экзамены, новые степени, новые курсы |
| | 3 | <i>Академический сенат</i> | — Сенат имеет завершенные полномочия для определения академической политики (распределение бюджета между департаментом и общими службами), работает через комитеты |
| | | <i>Вице-канцлер (высшее академическое и официальное лицо университета)</i> | — Внешние ревизоры (назначаются сенатом для обеспечения общих академических стандартов во всех департаментах). Система внешних ревизоров удерживает стандарты через профессиональные заключения и непрерывную социализацию профессиональных норм |
| | | <i>Законодательное собрание (местные аристократы, персонал, студенты) и его высший исполнительный орган — совет</i> | — Совет несет ответственность за финансы, планирование и основные средства, выдвижение вице-канцлера. Вице-канцлер обеспечивает коммуникации между различными группами в университете |

| Модель | Уровень | Организационные структуры | Механизмы |
|--------------|---------|--|--|
| Американская | 1 | Общая структура — федерация коллегияльных групп, бюрократически упорядоченная и ведомая учредителями <i>Департамент</i> и во главе его — <i>председатель</i> (из ППС) | Рыночные (отсутствие национальных стандартов по приему, по академической политике и персоналу, конкурентная среда, сильный негосударственный сектор. Концентрация академических полномочий в административных позициях) — Председатель — администратор и член ППС в одном лице — Решения в департаменте принимаются голосованием — Департаменты контролируются сверху (и отчеты) в вопросах учебных планов и академического персонала |
| | 2 | <i>Школа или колледж</i> как формальное организационное подразделение (свой ППС) и <i>декан</i> | — Свой ППС — Ограниченные права (через определенную академическую политику) — Декан работает под политикой. Политика вырабатывается через коллегияльные совещания и комитеты — Декан контролирует бюджет, штаты ППС, академические программы, участвует в кадровых назначениях (по департаментам) |
| | 3 | <i>Президент или канцлер</i> (сбор средств, внешние связи) <i>Провост</i> — академический администратор (в ранге вице-президента) <i>Сенат или ассамблея</i> <i>Совет попечителей</i> (общая ответственность за университет, возглавляется — необязательно — президентом) | — Координация учебных планов, академического персонала и исследовательской работы — Общая политика и академические рекомендации — Различные комитеты объединяют ППС и администраторов |

Колледжи и университеты достигают успеха, поскольку они плохо управляются. Попытки усовершенствовать менеджмент негативно скажутся на результатах работы.

В континентальной Европе наиболее широкое распространение получила бюрократическая модель, весьма характерная и для нашей системы образования. В Великобритании исторически зародилась и развилась академическая модель университета. В последние годы система пережила довольно серьезные преобразования. Неоднократно цитировавшийся уже Б. Кларк охарактеризовал положение европейских университетов, которые он изучал в течение почти пятнадцати лет, следующим образом: «*Вузы тонут в потоке общественных запросов ввиду неспособности (включая управленческую) этому потоку противостоять*» [13].

Приведенные свидетельства специалистов показывают, что университеты меняются, и это происходит во всех странах. Общество требует большей эффективности от их деятельности, а

правительства ужесточают контроль за эффективностью расходования бюджетных ресурсов.

Вектор изменений в нашей стране — тот же! Предлагаемые правительством повышение ответственности и самостоятельности вузов в сочетании с отказом государства от субсидиарной ответственности по их обязательствам, введение новых организационно-правовых форм, особое внимание к вопросам качества свидетельствуют об этом. Вне всяких сомнений, преодолеваемые нашими вузами препятствия и их новая волна, которую инициируют намечаемые на 2006–2010 гг. правительством меры, изменят системный ландшафт и поставят вузы перед необходимостью повышения качества и эффективности управления.

Уже сегодня можно выделить некоторые ключевые проблемы управления университетами в нашей стране. Обострение конкуренции за ресурсы и потребителя ставит проблему перехода от стратегии «как все» к стратегии дифференциации. Нужно выделяться из общей массы.

Но погружение вузов в более жесткие рыночные условия неизбежно вызовет **конфликты корпоративной культуры университетов** и потребует кардинального изменения управленческой парадигмы: перехода от антикризисного управления к **стратегическому и регулярному менеджменту**.

Поэтому уже сегодня, когда идеи стратегического управления университетами становятся близкими для практиков, важно избежать ошибок, которые в развитых странах уже преодолены, важно изучать опыт других, опыт друга.

Завершить данную статью попытаюсь небольшим сравнением подходов к организации процессов стратегического управления в российских университетах и университетах зарубежных. Основу для обобщений вряд ли можно квалифицировать как безусловно репрезентативную: мой опыт охватывает взаимодействие примерно с 30–35 российскими университетами и около 20–25 университетов Западной Европы и США. В рамках консультационных работ в ряде российских вузов, через экспертизу значительного числа интереснейших российских или международных управленческих проектов и, конечно же, через работу с до-

кументами и публикациями, общаясь с коллегами, я имел уникальную возможность знакомиться с данными по вузам, с их представлениями о развитии.

Показатели, выбранные для сравнения реализуемых подходов, следующие:

- мотивация руководства (чем продиктован интерес к стратегическому управлению),
- миссия университета,
- стратегия (ее сфокусированность),
- вовлеченность руководства и лидерство в процессе разработки стратегии,
- аналитическое обеспечение разработки стратегии, информационная прозрачность университета,
- социальная база работ, группа стратегического планирования (табл. 2).

Вместо выводов

Роль и ответственность институционального уровня управления повышаются. Государства в лице правительств, потенциальные инвесторы хотят видеть вузы эффективными структурами, эффективно и профессионально управляющимися, органично вписывающимися в рыночные отношения. В этой связи приведу

Таблица 2

Основные отличия российских и западных вузов на этапе разработки стратегии

| Показатель | «Там» | «Здесь» |
|--|--|---|
| Мотивация | Рыночная, рациональная | Чаще — вынужденная, обязанность, мода. Иногда — здоровый авантюризм. Редко — глубоко и полностью осмысленный выбор |
| Миссия | Лаконичная, уникальная, узнаваемый облик | Развернутая, всеохватывающая, универсальная, стереотипы, стремление к брендам, лозунгам и штампам |
| Стратегия | Сфокусированная, осознанный выбор из ограниченного набора альтернатив | Неартикулированная, размытая, вместо выбора — стремление быть всем и для всех |
| Вовлеченность руководства | Лидирующая роль, вовлеченность ключевых руководящих работников разных уровней | Сохранение дистанции или формальное, из общих соображений, выражение интереса |
| Аналитическое обеспечение | Всестороннее, профессиональное, упреждающее. Любая информация (включая бюджет) об университете, регионе доступна | Фрагментарное, «любительское», чаще — отсутствует. Информации нет, быстро и тем более заранее подготовить ее не удастся |
| Социальная база | Стремление расширить ее, охватить как можно больше людей на разных стадиях работы | Желание повременить с распространением информации, «не будоражить» коллектив |
| Применение специальных инструментов и техник | Многочисленное, рутинное дело, наличие в администрации специалистов, владеющих специальными техниками | Очень мало кто знает об их существовании |

мнение известного нидерландского специалиста, одного из создателей Центра по изучению политики в области высшего образования (CHEPS) Питера Маассена:

«Как бы нам сегодня ни хотелось выращивать собственных суперуправленцев для высшего образования, завтра менеджмент в этой отрасли будет все более состоять из управленческих команд, собранных из профессионалов с разнообразными навыками и компетенциями. Положение и успех университетов и колледжей завтрашнего дня все более будет зависеть от качества менеджмента и все менее — от качества его профессорско-преподавательского состава».

Спорно? ДА! Остро? Несомненно! Но авторитетно и достойно внимания и осмысления.

Литература

1. *Shattock M. L.* Strategic Management in European Universities in an age of increasing self-reliance // *Tertiary Education and Management*. 2000. Vol. 6, № 2.
2. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Егоршина. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 624 с.
3. *Уткин Э. А.* Курс менеджмента: Учеб. для вузов. М.: Зерцало, 1998. 448 с.
4. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Лань, 2002. 528 с.
5. Большой энциклопедический словарь. 2-е изд. М.: Большая Росс. энцикл.; СПб.: Норинт, 1997.
6. *Keller G.* Academic Strategy. The management

revolution in higher education. The Johns Hopkins University Press, 1983.

7. *Chandler A. D.* Strategy and structure. Cambridge: MIT Press, 1962.

8. From Strategic Planning to Strategic Management / Eds.: H. Ansoff, R. DeClerk, R. Hayes. N. Y.: John Wiley and Sons, 1976.

9. *De Boer H., Maassen P., De Weert E.* The troublesome Dutch university and its Route 66 towards a new governance structure // *Higher Education Policy*. 1999. № 12. P. 329–342.

10. *Mintzberg H.* The rise and fall of strategic planning. Free Press and Prentice Hall International, 1994.

11. *Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1998.

12. Управление в высшей школе: Анализ тенденций и перспектив развития: Аналитический доклад / Национальный фонд подготовки кадров (НФПК) / В. М. Филиппов, Б. Л. Агранович, Е. А. Князев и др. М., 2005 (в печати).

13. *Clark B. R.* Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation // *Issues in Higher Education*. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998.

14. *Clark B. R.* The higher education system: academic organization in a cross-national perspective. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1983.

15. *Birnbaum R.* How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership. Jossey-Bass Publishers. San-Francisco, 1988. P. 253.

16. *Maassen P.* Higher Education and the Stakeholder Society: The Case of Dutch University Governance // A. Amaral, G. A. Jones, B. Karseth, eds. *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002.

