



А. В. БЕЛЯЕВ,

д. педагог. н., проф.

Северо-Кавказский федеральный университет

E-mail: andis-1@yandex.ru

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ: ПОИСК МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрен процесс становления высшего учебного заведения категории «университет федерального значения». Определены и проанализированы современные подходы к модернизации менеджмента в подобном типе университетского образования. Выявлены основные недостатки существующей в настоящее время линейно-функциональной системы управления в высшем образовании. Обоснована целесообразность перехода к программно-целевой модели менеджмента в образовании, которой, по мнению автора, присущи такие характеристики, как открытость, гибкость, акцент на самоорганизации и переговорном процессе, использование научных методов, привлечение консультантов, стремление к инновациям, высокая степень ответственности руководства за собственные действия. Обоснован смысл оптимальной модели управления в целях обеспечения инновационного развития федерального университета.

Ключевые слова: университетский менеджмент, сравнительный анализ, стратегии управления, организационные основы, проектно-матричная модель, программно-целевое управление, корпоративная культура.

FEDERAL UNIVERSITY: IN SEARCH FOR THE MODEL OF ADMINISTRATION

A.V. Belyaev is doct. in Pedagogy, prof. at North-Caucasus Federal University

Examined is the process of coming into being of higher educational institution of category "university of federal value". Determined and analyzed are contemporary approaches to modernization of management at the named type of university education. Revealed are main disadvantages of contemporary linear-functional system of management in higher education. Substantiated is expediency of transition to program aimed model of management in education, which, in the author's opinion, is being characterized by such signs, as openness, flexibility, accent on self-organization during the negotiations, using of scientific methods, attraction of consultants, striving towards innovations, and high degree of responsibility of administration for it's own actions. Also substantiated is the meaning of optimal model of management in order to guarantee innovative development of federal university.

Key words: university management, comparative analysis, strategy of management, organizational bases, design-matrix model, program aimed management, corporate culture.

Выделение в отечественной системе ВПО сегмента ведущих вузов, ядро которых составляют федеральные и национальные исследовательские университеты, потребовало организационно-структурных изменений, поиска новых подходов к выбору стратегии управления, проектированию образовательной среды, разработке программно-методического обеспечения. Цель нашей статьи — выявление недостатков традиционной практики управления образовательной организацией, поиск методологических оснований, определяющих выбор стратегии управления федеральным университетом.

Феномен федерального университета

Федеральные университеты создаются двумя способами: путем слияния нескольких вузов или посред-

ством присоединения вузов к головному вузу. В результате возникает большой университет: вуз, имеющий более 25 тыс. студентов, в соответствии с официальной классификацией относится к большим вузам. Благодаря такому усилению большой университет обретает дополнительные возможности в реализации оптимистического сценария развития — превращения в крупный региональный образовательный, научный и культурный центр.

В отличие от национальных исследовательских университетов, претендующих на мировое признание, попадание в список лучших по оценкам авторитетных рейтинговых агентств, федеральные университеты созданы по геополитическим соображениям. Их назначение — формирование кадрового и научного потенциала для комплексного социально-экономического развития регионов.

Однако перед федеральными университетами так же ставится задача в недалеком будущем войти в мировую элиту высшего образования — попасть в список первых 500 вузов мира. Уже в настоящее время федеральные вузы должны соответствовать таким требованиям, как:

- ◆ востребованность результатов образовательной и научной деятельности на внутреннем и международном рынках;
- ◆ переход в статус автономной образовательной организации;
- ◆ ответственность за качество работы не только центра, но и региона;
- ◆ достаточность кадрового, научного потенциала.

При этом потребности региона определяют направление развития федерального университета. Вместе с тем есть и ряд особых признаков, отличающих федеральные университеты:

- ◆ разработка образовательных стандартов, выполнение интегрированных проектов;
- ◆ особый состав попечительского совета;
- ◆ создание центров коллективного пользования;
- ◆ академическая мобильность;
- ◆ система работы с талантливой молодежью;
- ◆ трудоустройство выпускников, интерес к их карьерным достижениям;
- ◆ публикации в международных престижных изданиях;
- ◆ высокий уровень корпоративной культуры (наличие традиций, ритуалов, правил поведения).

Федеральный университет, соответствуя этим требованиям, способен стать локомотивом социально-экономического развития региона. Для реализации этой способности необходима сложная и долговременная работа, направленная на инновационное развитие университета. Данная задача задает ориентиры поиска новых подходов к выбору стратегий развития, создания соответствующих условий — организационных, психолого-педагогических, методических.

Стратегия управленческой инновации

Одна из таких стратегий — рассмотрение федерального университета как управленческой инновации. Для того чтобы федеральный университет состоялся как системная управленческая инновация, необходимы как минимум два предварительных условия.

1. Изменения в подборе управленческого персонала.
2. Освобождение от недостатков линейно-функциональной модели управления.

Оценивая соискателей, претендующих на руководящие должности, следует прежде всего учитывать соответствие их личностных возможностей масштабам федерального университета. В качестве обязательных и первостепенных к кандидатам следует, на наш взгляд, предъявлять три исходных требования.

1. Обязательность университетского образования, причем окончание университета, обладающего достаточно высоким статусом в академическом сообществе.

2. Необходимость быть уже состоявшимся ученым, иметь известность в научной среде.

3. Будущий управленец должен выдерживать определенную дистанцию от местных административно-бюрократических структур: это обязательно для сохранения независимости и положительной репутации.

Создание административной вертикали и использование в управлении преимущественно методов администрирования, отчасти оправданных на организационном этапе, могут не позволить «максимально эффективно задействовать один из наиболее существенных ресурсов — потенциал работников, недооценка которого может вызвать отчуждение персонала от реализации целей проекта, увеличить дистанцию между администрацией и коллективом» [1. С. 31].

Опыт работы ведущих вузов России убеждает в недопустимости продолжения трансляции практики линейно-функционального управления образовательными организациями, особенно такими, которые претендуют на репутацию престижных. Основные недостатки линейно-функциональной модели управления:

- ◆ отсутствие обратной связи;
- ◆ формирование команды на принципах личной преданности, протекционизма, круговой поруки;
- ◆ псевдодемократизм;
- ◆ преобладание вертикальной коммуникации.

Психологической структуре личности менеджера-функционала соответствуют, как правило, демонстративный тип поведения, переоценка своих возможностей, результатов работы, масштабов собственной значимости, провинциальная самонадеянность. Все это особенно неприемлемо для руководителя образовательной организации. В новых условиях «жесткие» модели управления безнадежно устарели, т.к. не стимулируют проявления инициатив снизу, не способствуют возникновению горизонтальных коммуникативных связей. Именно такие системы по причине их закрытости, должностного давления (менеджмент властных функций) приводят к конфликту интересов, подвержены встраиванию в различные коррупционные связи.

Вместе с тем выявленные недостатки не исключают целесообразности сочетания на оперативном уровне практик линейно-функциональных и проектных подразделений вуза. Применение методов, приемов линейно-функционального управления возможно и в период организации, становления нового вуза.

С учетом сложности и масштабности стоящих перед федеральными университетами задач организационная структура, система управления требуют опоры на принципиально иные методы и стратегии. Университетам федерального значения более соответствуют технологии, основанные на рефлексивных механизмах управления, применении неформализованных, демократических, гибких способов и методов ситуативного и программно-целевого (прогностического) менеджмента.

На смену жесткому административному диктату должен прийти более живой и поэтому более эффективный, демократичный способ управления. Главное в этом способе — не сила давления, а гибкие и доста-

точные меры воздействия на сложную систему: например, резонансные воздействия, которые более эффективны, чем силовые. В отличие от примитивных силовых моделей, инновационным моделям и технологиям управления присущи такие признаки, как:

- ◆ открытость;
- ◆ гибкость;
- ◆ акцент на самоорганизации;
- ◆ акцент на переговорах;
- ◆ использование научных методов;
- ◆ привлечение консультантов;
- ◆ стремление к инновациям;
- ◆ высокая степень ответственности руководства за собственные действия [2; 3].

Работа таких моделей основана на принципах:

- ◆ централизации и диверсификации;
- ◆ единоначалия и коллегиальности;
- ◆ сочетания административного управления и самоуправления;
- ◆ обратной связи;
- ◆ личного примера;
- ◆ информатизации (использование АСУ);
- ◆ мобильности и оперативности;
- ◆ открытости и организационной культуры.

Неклассическая модель управления

В современном понимании управление — это инструмент, направленный на активизацию человека путем создания всех необходимых условий для проявления и развития его творческого потенциала. В условиях запроса на социально ориентированную стратегию менеджмента особенно актуальна неклассическая модель управления, базирующаяся на распоряжении образовательными программами и проектами.

Разработка такой модели требует комплекса мер, направленных на демократизацию управления:

- ◆ структурирования университета как холдинга;
- ◆ концентрации сил и средств на приоритетных для него научно-образовательных направлениях;
- ◆ ввода университета в режим проектной деятельности (например, объединение основных научных направлений вузовской науки по модульно-проектному принципу формирования);
- ◆ поиск возможностей для делегирования управленческих функций с общеуниверситетского уровня на уровень кафедр;
- ◆ овладения новыми технологиями управления (например, технологиями, переносимыми из практик бизнес-структур);
- ◆ заказа на разработку тех проектов, которые необходимы университету для его развития (такой заказ инициируется сверху с учетом потенциала разработчиков);
- ◆ освобождения ученого совета вуза от административных функций и превращения его в академический орган;
- ◆ доступности информации;

- ◆ наличия известных правил и норм, принятых на коллегиальной основе и стимулирующих персонал на качественную работу.

В процессе интеграции регионального образовательного, научно-производственного пространства складываются условия для создания новой организационной структуры вуза — университетского комплекса с развитой инфраструктурой и широкой сетью предприятий — стратегических партнеров.

Модель управления университетским комплексом должна быть трансформирована из линейно-функциональной в проектно-матричную по направлениям деятельности [4. С. 18]. Все это требует поиска механизмов выстраивания университетского менеджмента, разработки общих университетских норм, правил поведения, способов реагирования на изменяющиеся обстоятельства, на сложность и интенсивность решаемых задач.

Конкретный пример инновационной модели

Рассмотрим вышесказанное на конкретном примере Северо-Кавказского федерального университета (СКФУ) — одного из самых молодых вузов России. Внедрение инновационной модели позволило, с одной стороны, учесть опыт ранее созданных университетов, с другой — выявить трудности, барьеры, препятствующие инновационному развитию.

Прежде всего трудности эти связаны с модернизацией системы управления. Активные попытки бывшего руководства присоединенных вузов встроиться в новые управленческие структуры не получили поддержки учредителя. Это не лишено своего значения: даже многолетний и успешный опыт управления одним вузом не гарантирует эффективного управления проектом такого масштаба, как федеральный университет. Более того, опыт прошлых лет, накопленный в других социально-экономических условиях, может подсказывать неэффективные решения.

Прошедшие три года окончательно прояснили вопрос о целесообразности введения в структуру управления должности президента федерального университета. Когда есть ректор большого университета, промежуточная фигура президента с декоративными функциями оказалась явно неуместна, т.к. может иметь скорее отрицательные, нежели положительные последствия.

Следует особо отметить роль попечительского совета СКФУ. Попечительский совет — коллегиальный орган управления, цель которого — содействие решению текущих и перспективных задач развития университета¹.

Уникальность формата данного совета заключается в том, что в его составе представлены все главы территорий округа. «Попечительский совет, — отмечает министр по делам Северного Кавказа Л. Кузне-

¹ В составе попечительского совета СКФУ — министр по делам Северного Кавказа Л. Кузнецов, министр образования и науки РФ Дм. Ливанов, замминистра по делам Северного Кавказа М. Развожаев, замминистра по делам Северного Кавказа О. Байсултанов, замминистра образования и науки РФ А. Климов.

цов, — служит реальным инструментом развития не только федерального университета, которое контролируется президентом России, но и развития всей системы образования СКФО, не затмевая и не подменяя другие вузы, а объединяя и вырабатывая единую политику подготовки кадров, формирования культурных, исторических и общенациональных ценностей» [5].

Одним из средств развития системы образования в округе является совместное использование академических, научных ресурсов университета, включение его в сетевое взаимодействие по образовательным программам.

Наиболее важной и ответственной в системе управления вузом является роль ректора — ключевой фигуры в выборе стратегий, направлений развития с учетом имеющегося потенциала. Об этом свидетельствует ценный опыт других федеральных вузов, уже прошедших трудный период организации и становления. «Масштабы проекта, решаемые задачи просто несоизмеримы с теми, которые стоят перед ректорами менее крупных вузов. В этой ситуации важнейшее значение имеют соответствие масштаба личности ректора масштабу решаемой задачи, его способность стратегически и системно мыслить, с государственных позиций оценивать каждый свой шаг, эффективно использовать важнейший ресурс, который имеется в его распоряжении, — корпоративный потенциал его работников» [6. С. 18].

Успешность, оптимальность инновационной модели управления СКФУ в немалой степени зависит от характера влияния внешних факторов. Развитие федерального университета в Северо-Кавказском регионе протекает в условиях сопротивления среды.

В период организации и становления федерального университета (особенно после принятия решений об изменениях в кадровой политике) в местных СМИ началась беспрецедентная кампания по дискредитации СКФУ, несмотря на его потенциальные возможности по улучшению имиджевого состояния всего Северного Кавказа и, в частности, Ставрополя. Другой комплекс негативных факторов обусловлен кризисом региональной власти. Одна из причин кризиса — неготовность представителей региональной власти овладевать новыми методами управления, что получило соответствующую оценку на государственном уровне² [7].

Успешность организации целостной системы управления, основанной на демократических началах, зависит также и от слаженности всех уровней внутренних и внешних коммуникаций. Университет представляет собой очень сложную систему, т.к. в нем сконцентрирована интеллектуальная элита.

² Характерным признаком неразвитости научной, научно-внедренческой инфраструктуры в регионе является низкий коэффициент изобретательской активности (количество патентных заявок на изобретения на 10 тыс. человек). Например, в 2014 г. такой коэффициент в Северо-Кавказском регионе составил всего лишь 0,71 (для сравнения: в ЮФО — 1,12, УФО — 1,36, СЗФО — 1,57, ЦФО — 3,0).

«Важно не руководить университетом, не превращать его в объект управления (что может оказаться в принципе невозможным), а сделать коллектив и каждого работника в отдельности субъектом, заинтересованным участником реализуемого проекта» [6. С. 22—23]. Такая смена позиций будет способствовать возрастанию роли профессионального (академического) самоуправления высококомпетентных команд научно-педагогических кадров. Сообщество преподавателей и научных сотрудников будет одним из главных участников принятия решений и контроля качества в системе образования как на уровне педагогических коллективов и ученых советов, так и в виде воссозданных предметных профессиональных ассоциаций [8].

Эффективно использовать имеющийся потенциал — это еще и способность вовлекать в управление людей творческих, креативно мыслящих, владеющих технологиями стратегического менеджмента и проектного управления. Делегирование управленческих функций на уровень преподавателя требует готовности самого преподавателя к выполнению данных функций. Преподавателю необходимо обладать:

- ♦ достаточным уровнем интеллектуального и морально-нравственного развития;
- ♦ профессиональной компетентностью;
- ♦ готовностью к восприятию инноваций;
- ♦ проектированию собственной инновационной деятельности.

«Преподаватель должен не только глубоко знать сущность преподаваемой науки, но и быть мастером педагогического труда и психологом, хорошо знающим особенности студенческой молодежи. Он должен быть интересной для студентов личностью, владеть современными технологиями обучения и методами поиска и обработки информации, обладать широким кругозором и высокой культурой, владеть иностранными языками, быть образцом в организации современного учебного процесса» [2. С. 37]. Иными словами, преподаватель, как и управленцы вузом, несет ответственность за свою актуальность. Преподавателю федерального университета особенно важно «уметь ориентироваться в широком спектре технологий обучения, выбирать из них те, которые действительно имеют инновационный характер — с тем чтобы при их использовании повысить качество подготовки специалистов»³ [9. С. 8].

Корпоративная культура вуза

Действенным фактором объединения всех уровней университетского менеджмента выступает корпоративная (организационная) культура вуза. Таковая понимается как набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутривузовской органи-

³ Например, новые технологии управления основными образовательными программами позволяют значительно расширить возможности для раскрытия творческого потенциала преподавателей. Каждый преподаватель может стать автором и руководителем такой программы, доказать ее востребованность, разработать методическое обеспечение, привлечь единомышленников, партнеров, т.е. проявить свои лидерские качества, качества менеджера.

зации работников, подтверждающих свою готовность соответствовать новым вызовам.

Насколько необходима корпоративная культура образовательному учреждению как конкурентоспособной организации? Значимость ее для образовательного учреждения состоит в том, что она позволяет без административного нажима, естественным путем отобрать наиболее эффективные для достижения цели внутрикорпоративные межличностные отношения, соответствующие модели поведения сотрудников.

Культивируя такие ценности, как компетентность, творческая устремленность, готовность к внешней и внутривузовской конкуренции (соревнованию), работе в команде, коллективизм, гордость за свой университет, корпоративная культура повышает сплоченность персонала университета, согласованность его поведения, наиболее соответствующего целям организации. «Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть «уверена», что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями» [10. С. 77].

Стратегия управления процессом формирования корпоративной культуры разворачивается в единстве двух главных направлений: внешнем и внутреннем.

1. *Внешний план* — это применение комплекса мер, направленных на обеспечение конкурентоспособности университета, его имиджа, т.е. достижение рентабельности, социального статуса.

2. *Внутренний план* — это формирование корпоративных педагогических ценностей, установок, высокой академической культуры, норм педагогических отношений, обеспечивающих благоприятный морально-психологический климат, творческую атмосферу в среде преподавателей.

В целом это формирует достоинство личности, профессиональную гордость и обеспечивает в конечном счете высокую репутацию вуза и работающего в нем коллектива.

В своих крайне деформированных формах профессиональный корпоративизм приводит и к негативным последствиям, порождая противоречия либо с другими профессиональными группами, либо даже с интересами общества в целом. При этом, как правило, происходит отделение персонала вуза от студентов, которые воспринимаются лишь как средство достиже-

ния корпоративных интересов. Избежать подобных коллизий возможно, если в структуре профессиональных интересов университетского сообщества приоритетными становятся:

- ◆ потребность заниматься любимым делом;
- ◆ удовлетворенность интеллектуально-творческой средой;
- ◆ радость профессионального общения.

Заключение

Инновационный путь развития университета федерального значения означает постепенное освобождение от недостатков, собственных провинциальным вузам. Провинциализм — понятие не столько географическое, сколько культурное, морально-психологическое. Это интеллектуальная недостаточность, низкий уровень морального сознания. Что касается вузов, то провинциализм выражается, прежде всего, в слабости научного потенциала, бюрократизации вузовской среды. Незрелость научной базы вынуждает руководство имитировать инновационную деятельность, чтобы соответствовать высоким рейтинговым показателям, прятать за внешне модной атрибутикой, фразеологией весьма бедное содержание, скрывать просчеты в воспитательной работе.

Несоответствие научно-образовательного потенциала регионального вуза современным требованиям, — отмечают специалисты в области управления, — «стимулирует администрацию к разработке формально масштабных, но вместе с тем усложненных программ и проектов, значительная часть которых не может быть в полном объеме реализована в силу дефицита необходимых условий и низкого уровня мотивации работников» [1. С. 32].

Названные научные подходы могут выступать в качестве методологических оснований при проектировании стратегии университетского менеджмента.

У большого университета — большие цели. Цели не только прагматические (подготовка кадров для социально-экономического развития региона), но и цели воспроизводства знаний и ценностей, формирования культурной, интеллектуальной среды, ориентированной на возвращение новых поколений интеллигенции. Именно в этом заключается смысл поиска оптимальной модели управления, обеспечивающей инновационное развитие федерального университета.

Литература

1. Бабинцев В.П. Бюрократизация регионального вуза // Высшее образование в России. — 2014. — № 2. — С. 30–37.
2. Жигалев Б.А. Организационные основы управления развитием вуза // Высшее образование в России. — 2010. — № 12. — С. 35–40.
3. Карпов А.О. Современный университет: среда, партнерства, инновации // Alma mater (Вестник высшей школы). — 2014. — № 8. — С. 8–11.

References

1. Babintsev, V.P. Bureaucratization of regional high school // Higher education in Russia. — 2014. — No. 2. — P. 30–37.
2. Zhigalev, B.A. Organizational bases of management of development of high school // Higher education in Russia. — 2010. — No. 12. — P. 35–40.
3. Karpov, A.O. Contemporary university: environment, partnership, innovations // Alma mater (Vestnik vyshei shkoly). — 2014. — No. 8. — P. 8–11.

4. Шапошников Л.Е., Фёдоров А.А. Новые горизонты // Высшее образование в России. — 2011. — № 11. — С. 14–19.
5. [URL]: <http://www.ncfu.ru/index.php?newsid=6757>
6. Кирой В.Н. Новые университеты России: проблемы и пути их решения // Высшее образование в России. — 2010. — № 3. — С. 7–23.
7. Матвиенко В. Коррупция на Ставрополье // Комсомольская правда. — 22.07.2014.
8. Жураковский В.М., Сазонова З.С. Актуальные задачи модернизации профессионального образования // Высшее образование в России. — 2010. — № 5. — С. 4–12.
9. Никифоров Т.И., Черненко Л.В. «Всемирная инициатива CDIO» в российском образовании // Alma mater (Вестник высшей школы). — 2015. — № 3. — С. 8–10.
10. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. — М., 2006.
4. Shaposhnikov, L.E., Fedorov, A.A. New horizons // Higher education in Russia. — 2011. — No. 11. — P. 14–19.
5. [URL]: <http://www.ncfu.ru/index.php?newsid=6757>
6. Kirov, V.N. New universities in Russia: Problems and ways of their solution // Higher Education in Russia. — 2010. — No. 3. — P. 7–23.
7. Matvienko, V. Corruption in the region of Stavropol // Komsomolskaya pravda. — 22.07.2014.
8. Zhurakovsky, V.M., Sazonova, Z.S. Urgent tasks of modernization of professional education // Higher education in Russia. — 2010. — No. 5. — P. 4–12.
9. Nikiforov, T.I., Chernenkaya, L.V. "World initiative CDIO" in Russian education // Alma mater (Vestnik vyshei shkoly). — 2015. — No. 3. — P. 8–10.
10. Persikova, T.N. Intercultural communication and corporate culture. — M., 2006.

