

Управление университетом как ценностно-ориентированной системой

Томский политехнический университет
Б.Л. Агранович, В. А. Пушных

В статье рассматриваются вопросы своеобразия управления университетом как ценностно-ориентированной системой

Университет представляет собой весьма специфичный вид организации, результаты управления которой зависят не столько от формальных признаков системы управления (организационно-правовая форма, структура и т.п.), сколько от системы ценностей, на которой базируются те или иные подходы к управлению университетом. Следуя мысли Вильгельма Гумбольдта о том, что главная цель университетского образования – это совершенствование личности путем участия в научном познании, включенном в процесс обучения, мы можем отнести университеты к ценностно-ориентированным организациям, то есть к организациям, смыслом существования которых является саморазвитие путем переосмысления и интеграции социально-

го опыта и знаний, осуществляемое на основании ценностных ориентаций и интересов личности и организации. Противоположностью этому являются целеориентированные организации, смыслом существования которых является производство продукта или услуги путем преобразования вещества, энергии, информации, направленное на достижение целей организации.

Университет наиболее полно воплощает в себе идею ценностно-ориентированной организации.

Отличительные особенности университета как ценностно-ориентированной организации достаточно полно рассмотрены в [1, 8].

К этим особенностям следует добавить наличие наряду с административной бюрократией выраженной профессиональной бюрократии [2], а также возможность существования заметно различающихся корпоративных субкультур в различных подразделениях университета.



Б.Л. Агранович



В.А. Пушных

Университет наиболее полно воплощает в себе идею ценностно-ориентированной организации.

Все это вносит определенное своеобразие в управление университетами. Прежде всего, менеджмент университетов должен быть не столько менеджментом действий, сколько менеджментом смыслов (ценностей) [3,4]. Руководящими органами университетов разрабатываются не столько решения, сколько рекомендации, а само руководство представляет собой не передачу информации и выдачу приказов или указаний, а организацию коллегиальных процессов принятия и осуществления согласованных решений, основанных на творческом подходе исполнителей.

Конечно, на практике руководителям вузов далеко не всегда удается отказаться от методов управления, свойственных целеориентированным организациям, однако применение этих методов в университетах существенно ограничено.

Наиболее распространенная в настоящее время в университетах линейно-функциональная схема управления на самом деле не может обеспечить эффективное руководство университетом, поскольку она типична для вертикально-интегрированных организаций, в то время как университет является горизонтально-интегрированной организацией.

Показательным примером вертикально-интегрированной организации является автомобильный завод, выпускающий автомобили одного типа. На входе автозавода существует набор материалов и комплектующих изделий, которые, двигаясь строго определенным образом через строго определенные технологическим процессом подразделения, в конце технологической цепочки превращаются в готовый продукт – автомобиль. Все подразделения жестко связаны между собой производственной программой: цеху по производству коробок передач нет смысла производить 1100 коробок передач, если производственная программа составляет 1000 автомобилей, но если этот цех выпустит 990 коробок передач, то производ-

ственная программа не будет выполнена заводом в целом. Точно так же программы развития подразделений должны быть жестко связаны между собой: нет смысла увеличивать производственные мощности и повышать качество продукции, выпускаемой одним из цехов, если все остальные цеха не в состоянии обеспечить те же, что и в развиваемом цехе, производительность и качество.

Продукт, готовый к реализации, появляется в цехе только одного типа – сборочном. Никакое другое подразделение готового продукта не выпускает. Доход и прибыль получают после реализации продукции именно этого единственного подразделения.

Поэтому совершенно логично, что все планирование осуществляется сверху вниз, все финансы концентрируются на самом вершине и распределяются в соответствии со спущенными сверху планами функционирования и развития.

Университет, как уже было сказано, является горизонтально-интегрированной организацией. Основные подразделения университета – факультеты (институты) – выпускают разные продукты – специалисты разных специальностей. Производство готового продукта на одном факультете практически не зависит от производств готового продукта на другом факультете. Абитуриенты, как правило, поступают не просто в университет, они обязательно выбирают какой-либо факультет. И после поступления на этот факультет они движутся по определенной траектории, зачастую слабо или вообще не представляя себе, что происходит на других факультетах. Более того, преподаватели одного факультета часто очень слабо осведомлены о деятельности других факультетов, а иногда даже и не точно представляют себе, где эти факультеты находятся. Вообще говоря, одному факультету для осуществления его научно-образовательного процесса практически не нужны другие

факультеты. Это не недостаток, а специфика научно-образовательного процесса университета. Поэтому недовыпуск готового продукта одним подразделением может быть компенсирован перевыпуском готового продукта другим подразделением. Именно так и поступает университет, сокращая набор на невостребованные специальности и увеличивая набор на востребованные специальности. Более того, некоторые специальности, а соответственно, подразделения время от времени вообще закрываются, однако университет от этого не страдает, а, наоборот, становится сильнее. Такая ситуация невозможна на вертикально-интегрированном предприятии.

Нормальным является также то обстоятельство, что разные факультеты в разные периоды времени развиваются по-разному. Например, в пред- и послевоенные годы опережающими темпами развивались машиностроительные факультеты, что было связано со спецификой развития экономики страны в целом. В 50–60-е годы прошлого века по той же причине вперед вырвались факультеты, готовящие специалистов для атомной промышленности, затем – факультеты, связанные с компьютерными техникой и технологиями. В настоящее время опережающими темпами развиваются факультеты нефтегазового и энергетического профилей. Здесь важно отметить, что речь идет именно об опережающих темпах развития. Остальные факультеты в это время тоже развиваются, но менее высокими темпами. Возможность неравномерного развития подразделений без негативных последствий для организации в целом также является особенностью горизонтально-интегрированных организаций.

Что же объединяет университет в единое целое? На какой основе осуществляется интеграция подразделений?

Помимо миссии и стратегической цели, которые объединяют

любые предприятия и организации, университет имеет два интегрирующих фактора: инфраструктуру (система управления, бухгалтерия, система безопасности, службы ремонта и строительства, издательство, библиотека и т.п.) и систему ценностей (корпоративную культуру). Именно эти два фактора скрепляют университет в единое целое.

Поскольку факультеты не объединены общим производственным процессом, замыкающимся в единый продукт, использование жесткого централизованного планирования является неэффективным.

Поэтому система управления в университетах исследовательского и инновационного типа должна строиться скорее на контекстном, нежели на прямом управлении.

При прямом управлении топ-менеджмент анализирует проблемную ситуацию, ставит стратегическую и тактические цели, устанавливает показатели достижения целей, выделяет ресурсы, осуществляет контроль, а подразделения разрабатывают тактику, осуществляют оперативную деятельность и добиваются выполнения показателей.

При контекстном управлении топ-менеджмент создает инфраструктуру, подбирает руководителей подразделений, ставит стратегическую цель и осуществляет контроль, а подразделения анализируют проблемную ситуацию в своей сфере деятельности, определяют направления развития, создают программы развития, находят ресурсы и осуществляют программы.

Таким образом, прямое управление строится на принципе «сверху виднее», а контекстное управление предполагает, что только специалисты (эксперты) способны определить перспективное направление развития своей сферы деятельности.

С учетом сложности и многообразия современной науки очевидно, что контекстное управление является предпочтительным видом управления

Управление	Достоинства	Недостатки
Прямое	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простота 2. Прозрачность 3. Контролируемость 4. Минимизация рисков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой объём работы руководителя 2. Инициатива не приветствуется 3. Критическая зависимость от ошибки на верхнем уровне управления
Контекстное	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкость 2. Поощрение инициативы 3. Быстрая реакция на изменения 4. Разгрузка руководителей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впечатление потери руководства 2. Руководителю трудно отказаться от власти и не вмешиваться в мелочи

Таблица 1

в университетах исследовательского и инновационного типа.

Сравнение достоинств и недостатков этих методов управления приведено в таблице 1. Из таблицы следует, что ограниченное использование контекстного управления связано, прежде всего, с психологией руководителя.

Другой важнейший фактор, ограничивающий применение в университете целеориентированных методов управления, состоит в том, что ключевые фигуры систем целеполагания, управления и лидерства в университете - ректор, деканы, заведующие кафедрами - периодически избираются на свой пост людьми, которыми они в промежутках между выборами руководят. То есть эти люди являются еще и политическими фигурами, которые при проведении достаточно серьезных изменений в университете должны учитывать их влияние на последующие выборы.

Для снятия этого ограничения можно рекомендовать введение в университете многоуровневого менеджмента, устранение жесткой связи между научной, педагогической и менеджерской траекториями карьеры в университете, выравнивание систем мотивации в этих траекториях [5].

На рисунке 1 показаны существующие в настоящее время связи между траекториями карьеры в

университете. Связь между научной и педагогической деятельностью является, в принципе, понятной, хотя и неочевидной. Связи же между научной и менеджерской, и педагогической и менеджерской, траекториями являются скорее данью административному удобству, чем объективной необходимостью. Далекое не часто самый лучший ученый является одновременно самым лучшим педагогом и самым лучшим менеджером. Более того, жизнь показывает, что такое сочетание встречается крайне редко.

Многоуровневый менеджмент состоит в разделении систем целеполагания, управления и лидерства в университете. В настоящее время в университетах эти системы, как правило, сосредоточены и персонализированы в фигурах ректора, деканов, заведующих кафедрами университета. Многоуровневый менеджмент предполагает возможность наличия как в университете в целом, так и в его академических подразделениях двух руководителей – научного (педагогического) лидера и менеджера, организующего эффективную, с точки зрения конкурентных условий, работу подразделения. Однако такой менеджмент требует, во-первых, специально подготовленных менеджеров, во-вторых, существенных изменений в организационной культуре университета, в частности в



Рис. 1.

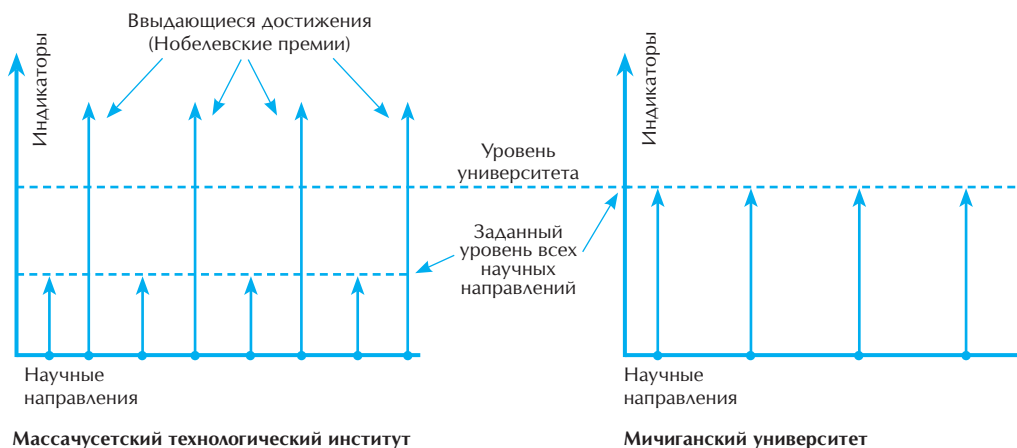
планировании деятельности, в системе мотивации и в признании эквивалентности научных, педагогических и менеджерских достижений.

Идея многоуровневого менеджмента может быть осуществлена различными способами. Например, в Томском политехническом университете разработана программа отбора и подготовки кадрового резерва, открыты магистерская и MBA-программы по направлению «Менеджмент в научно-образовательной сфере».

Говоря о менеджменте исследовательского университета, нельзя не упомянуть роль лидера университета. Эта роль состоит не только в том,

что лидер должен быть выдающимся ученым. Многообразие научных направлений исследовательского университета, сложность объектов и методов исследований и тому подобные факторы делают авторитетным лидера, который, имея несомненные научные достижения, является, прежде всего, лидером в изменениях, учителем того, как нужно меняться, пропагандистом того будущего, к которому приведут изменения. Главной задачей лидера в исследовательском университете является не столько организаторская деятельность по достижению определенных целей, сколько создание в университете

Рис. 2.



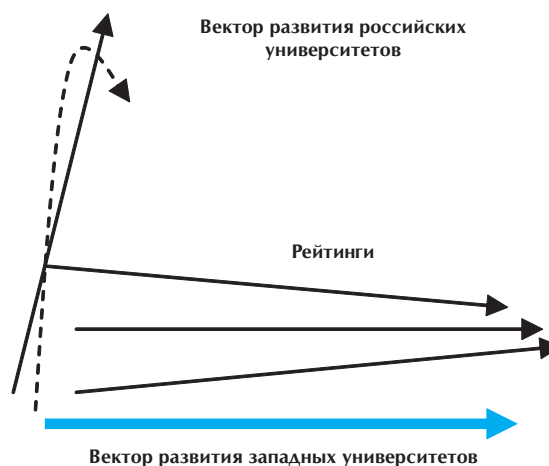


Рис. 3.

творческой атмосферы, поощряющей и вовлекающей коллектив в построение будущего [6].

При рассмотрении стратегических целей университета нужно иметь в виду, что одни и те же цели могут достигаться разными стратегическими путями. Это обстоятельство удобно пояснить на примере двух лидирующих американских исследовательских университетов – Массачусетского технологического института и Мичиганского университета (Анн Арбор). Стратегической целью обоих университетов является стремление стать лучшими американскими университетами. Выбранные ими пути для достижения этой цели показаны на рисунке 2.

К сожалению, современные подходы к управлению университетами крайне слабо используются в российской действительности [7].

Это привело к тому, что российские университеты в настоящее время не попадают в самые популярные мировые рейтинги университетов, что существенно снижает их конкурентоспособность. Данное обстоятельство иллюстрируется рисунком 3.

Если посмотреть на наиболее известные мировые рейтинги университетов, то окажется, что в верхней части этих рейтингов находятся одни и те же университеты, хотя и на разных позициях в разных рейтингах. Россий-

ские университеты в этих рейтингах либо отсутствуют, либо находятся достаточно далеко от лидеров. Если представить результаты деятельности университетов в виде векторов, то окажется, что по модулю, или по уровню передаваемых студентам знаний и навыков, российские университеты занимают достойное место среди других университетов мира. Отличие состоит в направлении векторов. Именно вследствие разницы направлений российские университеты не попадают в мировые рейтинги.

Для того чтобы занять место в группе лидирующих университетов, российским университетам необходимо повернуть вектор своего развития в направлении мирового развития системы высшего образования. К сожалению, существующие в настоящее время проекты реформы высшего образования в России напоминают попытку скорее согнуть, а не повернуть этот вектор (пунктирная линия на рис. 3). А поскольку вектор является по определению величиной негибкой, то результатом этих реформ может быть либо разрушение российской системы высшего образования, в случае если усилия, прилагаемые к вершине вектора, будут чересчур велики, либо отсутствие значимых изменений, если усилия окажутся небольшими.

ЛИТЕРАТУРА

1. Birnbaum R. How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
2. Mintzberg H. The Professional Bureaucracy. In Organization & Governance in Higher Education. Fifth Edition, pp. 50-70. Boston: Pearson Custom Publishing, 2000.
3. Dill D.D. The Management of Academic Culture. In Organization & Governance in Higher Education. Fifth Edition, pp. 261-270. Boston: Pearson Custom Publishing, 2000.
4. Агранович Б.Л. Системное проектирование информационной технологии управления социально-экономических объектов. – Кибернетика и вуз, выпуск 28, 1994. – С.126-132.
5. В.А. Пушных «Корпоративное обучение и «обучающиеся» организации». «Высшее образование в России и за рубежом», Москва. Вып. 11, 2004. С. – 118-127.
6. Duderstadt J.J. and Womack F.W. The Future of the Public University in America: Beyond the Crossroad. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 2003.
7. V.A. Pushnykh, Yu.P. Pokholkov, B.L.Agranovich "Russian Higher Technical Education in Transition Economy. In: Transition Economies: 21st Century Issues and Challenges". Nova Science Publishers. New York. Pp. 57-96, 2008.
8. Похолков Ю.П., Агранович Б.Л., Чучалин А.И., Чудинов В.Н. Организационная структура инновационного университета. – Инженерное образование. – №2, 2004. – С. 24-32.