

**Кудрявцев Дмитрий Игоревич**

ассистент кафедры управления персоналом  
и социологии  
Ростовского государственного  
экономического университета (РИНХ)  
kdidmitriy@gmail.com

**ОСОБЕННОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ  
В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация:**

*Статья посвящена проблемам реформирования системы высшего образования и особенностям управления вузовской организацией в изменившихся социальных условиях.*

**Ключевые слова:**

*система высшего образования, управленческие отношения, модели поведения вузов, инновации в вузе.*

**Kudryavtsev Dmitriy Igorevich**

assistant of the chair of  
personnel management and sociology,  
Rostov State University of Economics  
kdidmitriy@gmail.com

**FEATURES OF MANAGEMENT OF  
HIGH SCHOOL IN CONDITIONS OF  
MODERNIZATION OF  
HIGHER EDUCATION**

**The summary:**

*The article is devoted to the problems of reforming of the system of higher education and the features of management of the high school organization in the transforming social conditions.*

**Keywords:**

*system of higher education, administrative relations, behavior models of high schools, innovations in high school.*

Образование в современной России является той областью общественной жизнедеятельности, в которой моделируется будущее, формируются ресурсы развития и компенсируются многие негативные последствия функционирования других социальных институтов. Таким образом, сфера влияния и функции системы образования в настоящее время существенно расширяются. Изменение функционального статуса института образования заставляет уже сегодня рассматривать инновационные процессы как данность и необходимость [1].

Система образования, будучи подсистемой общественного воспроизводства, представляет собой упорядоченную совокупность экономических отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления образовательных услуг в рыночных условиях. Модернизация высшего образования выступает как очередной этап его реформирования, цель которого состоит в создании механизма устойчивого развития системы образования в изменившихся социальных условиях, а главной задачей российской образовательной политики является обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. Особую актуальность это приобретает в связи с присоединением России к Болонской декларации [2]. В конце 2006 г. был принят Федеральный закон «Об автономных учреждениях» (ФЗ № 74 от 3.11.2006). Появилась возможность начать внедрение новой организационно-правовой формы, обеспечивающей самостоятельность и более высокий уровень эффективности деятельности образовательных организаций.

Современный подход к реформированию системы высшего образования заключается в необходимости управления вузами, которое адекватно текущим условиям, поскольку богатство современных государств определяется не природными и технологическими параметрами, а в первую очередь человеческим капиталом и образованием, особенно высшее, становится важнейшей компонентой экономического, социального и духовного развития.

Среди многообразных видов профессиональной деятельности особое место занимает управленческая. Анализируя ее, важно подчеркнуть значимость управленческих отношений, которые представляют особый интерес для их более полного изучения. Исследователи к основным признакам управленческих отношений обычно относят следующие.

Во-первых, в результате реализации управленческих отношений, с одной стороны, не создаются непосредственно воспринимаемые человеком ценности, но с другой – их реализация является обязательным условием эффективного создания общественно полезных ценностей. Основной продукт реализации управленческих отношений – это организация совместной трудовой деятельности, а также индивидуальной деятельности отдельных исполнителей, но организация как продукт существует в такой форме, которая не дана человеку в его ощущениях и непосредственно не воспринимается им. В процессе реализации управленческих отношений, руководитель может находиться в психологически невыгодной позиции по отношению к другим участникам трудового процесса. Эта особенность может стать фактором, вызывающим трудности в управлении. Во-вторых, управленческие отношения всегда осознаются людьми. Однако это не означает, что в управленческих отношениях все осознается их субъектами и что ничего нет такого, что остается в зоне неосознаваемого. В-третьих, управленческие отношения подвержены воздействию различных субъективных факторов. К их числу можно отнести влияние многообразных психологических процессов, состояний и свойств руководителей и исполнителей, включенных в управленческие отношения [3].

Многие проблемы управления возникают из-за несовершенства понимания ситуации управленческим персоналом, что обусловлено частичным владением информацией, незнанием ситуации в полном объеме и неумением сопоставить отдельные задачи подразделения с общими задачами вуза. Людьми, принимающими важные решения, являются практически все преподаватели в вузе. Руководству вуза приходится принимать решения, исходя из реально складывающейся ситуации и событий, которые происходят независимо от того, что о них говорят и думают [4].

*Анализ процессов управления образовательной системой в период трансформации показывает, что одной из причин кризиса образования стало несоответствие возникших новых форм и содержания сложившейся в течение десятилетий модели управления.*

Российские вузы столкнулись со значительными проблемами адаптации к изменившейся социально-экономической среде. Уровень управления образовательной системой не сложился как специфическая деятельность, характеризующаяся собственными организованностями, механизмами и процессами. Не появились и квалифицированные носители данной деятельности – профессионалы-управленцы. Сказывается также то, что существующие модели внутривузовского управления во многом обусловлены наследием прошлого. Созданные в иных условиях, советские вузы не были сориентированы на достижение экономического результата путем наилучшего удовлетворения потребительского спроса и достижения минимального уровня расходов. Они были нацелены прежде всего на выполнение государственных планов. Отсюда завышенная численность персонала, низкая «производительность», неконкурентоспособность специалистов («производимой продукции») и т. п. Если в стабильной плановой экономике эти факторы не играли существенной роли и нивелировались на общегосударственном уровне, то в кризисных условиях они резко усугубили положение вузов [5].

Отечественная высшая школа пока еще в значительной степени находится в зоне действия линейной модели управления, слишком сильна зависимость преподавателей и сотрудников от «руки кормящей». Однако необходимость повышения эффективности де-

тельности вузов поворачивает их к принятию новой управленческой парадигмы, к диагностике организационной культуры, осознанию необходимости мероприятий по ее изменению, адекватных изменениям внешней среды [6].

Современные модели построения высшего учебного заведения достаточно разнообразны. *По характеру направленности образовательного процесса:* а) исследовательская модель университета; б) гуманитарная модель. *По типу социального заказа:* а) «университет – фирма» – модель, которая сориентирована при подготовке специалистов на современную ситуацию, которая складывается под влиянием рынка, то есть спроса и предложения; б) «университет – общество» – модель ориентирована на фундаментальные исследования, которые задаются общественными потребностями (экономическими, политическими, социальными и пр.) *По характеру существования и организации:* а) инновационная модель; б) традиционная модель [7].

М.А. Лукашенко излагает основные положения концепции управления вузом с позиции «школы социальных систем», проецируя системный и ситуационный подходы на учебное заведение, функционирующее в условиях рынка.

*Положение концепции управления:* организация – «открытая» система, рассматриваемая в ракурсе совокупного влияния факторов внутренней и внешней среды и перспектив развития. *Проекция на сферу образования:* значительный объем проектной деятельности; возросшая роль коммуникаций; необходимость мониторинга внешней и внутренней среды. *Выводы и предложения:* внедрение матричной организационной структуры и развитие проектной деятельности; структуризация коммуникативного пространства вуза и работа с ним.

*Положение концепции управления:* ситуационный подход к управлению, быстрота и гибкость, адаптация управления к условиям объекта управления, акцент на стратегическое планирование. *Проекция на сферу образования:* управление вузом находится в прямой зависимости от трех внешних факторов: действий государства в процессе реализации концепции модернизации образования, развития рыночных отношений в российской сфере образования и процессов интернационализации образовательных рынков. *Выводы и предложения:* разработка стратегии вуза на отечественном и зарубежном рынке образовательных услуг; апробация новых образовательных и управленческих технологий и внедрение их в образовательный процесс вуза; поиск оптимального сочетания форм и технологий обучения; реинжиниринг бизнес-процессов в вузе; развитие интеграционных процессов по вертикали и горизонтали, в том числе, с зарубежными учебными заведениями и иными организациями.

*Положение концепции управления:* персонал – человеческий ресурс, интеллектуальный капитал. *Проекция на сферу образования:* в условиях ускоренного устаревания знаний и внедрение новых образовательных технологий необходимо практически перманентное повышение квалификации. *Выводы и предложения:* развитие вуза на основе принципов обучающейся организации.

*Положение концепции управления:* система управления, ориентированная на внутрифирменную философию, организационную культуру и инновации, на мотивацию персонала. *Проекция на сферу образования:* декларативность миссии и корпоративной философии исключает технологичность образовательных процессов, поскольку не регламентирует деятельность участников. *Выводы и предложения:* сочетание внутрифирменного PR с корпоративными принципами и стандартами; определенность условий профессиональной, научной, методической и иной деятельности персонала [8].

Таким образом, вуз сталкивается с новой ситуацией, когда его руководство неизбежно начинает мыслить и действовать в категориях эффективности, хотя адекватные

механизмы и формы управления таким современным вузом еще не полностью разработаны и не осмыслены, а «наследие прошлого» неизбежно доминирует в мышлении и поведении многих вузовских управленцев.

Вокруг подобного осознаваемого вузами «проблемного поля» возникают дискуссии по поводу новой идеологии управления и конкретных практик, позволяющих эффективно управлять организацией в условиях формирующегося рынка образования и внедрения инноваций. Анализ научной литературы свидетельствует, что инновации в образовании рассматриваются, с одной стороны, как создание объективно нового продукта, социально значимого для общества (теоретические исследования педагогических явлений); с другой – как создание субъективно нового продукта, значимого для личности и ее роста (модификация известных педагогических идей и технологий) [9].

Вузы должны служить удовлетворению потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, а также удовлетворению социально-экономических потребностей общества, научно-технический и социальный прогресс которого немислим без всесторонне образованных и профессионально подготовленных специалистов всех уровней, поэтому вузы должны выступить связующим звеном, обеспечивающим взаимодействие образования и науки.

Модернизация образования в целом и высшего в частности является точкой роста и одновременно – приоритетным направлением для развития и обновления экономики, науки, культуры, формирования гражданского общества. Если говорить об основных задачах обновления высшего образования, то они также должны носить прежде всего социальную направленность и включать: обновление содержания высшего образования и повышение его качества; равенство доступа к образованию; формирование эффективных механизмов трансляции социального заказа системе высшего образования; расширение участия общества в управлении образованием [10].

В последнее время на развитие организаций отечественной системы высшего профессионального образования начинают влиять принципиально новые вызовы, ранее характерные для развитых стран. К ним принято относить высокую динамичность ситуации, рост конкуренции на рынке образовательных услуг, процессы глобализации, изменение системы требований к высшему образованию со стороны потребителей, дефицит квалифицированных кадров и т. д. [11]. В таких условиях портрет «успешного» вуза начал меняться. Типичными стали следующие черты, постепенно выделяющие и формирующие новую управленческую парадигму.

1. *Высокая активность и опережающее развитие практически по всем направлениям деятельности*, что в первую очередь касается формирования обоснованной стратегии развития, полноценного вхождения в Болонский процесс, увеличения объема и качества деятельности, а также улучшения системы внутреннего управления. Кроме того, для лучших вузов характерна не запаздывающая реакция на происходящие изменения ситуации, а их упреждение.

2. *Превалирование стратегического подхода к развитию вуза*, в том числе доминирование стратегических целей, системное планирование инноваций, последовательный отказ от малоэффективных и неперспективных направлений деятельности, ориентация в своем развитии на лучшие отечественные и зарубежные образцы и т. д.

3. *Сохранение стратегии диверсификации* лишь в зонах, в которых у вуза имеются устойчивые конкурентные преимущества, а также последовательный переход к стратегиям дифференциации, лидерства по имиджу и качеству предоставляемых услуг.

4. *Развитие на основе принципа соблюдения баланса интересов* с внешними контрагентами, а также различных уровней управления внутри вуза [12, с. 237–239].

В условиях рыночного реформирования условно можно определить две основные модели поведения вузов. При модели *консервативного* поведения вуз во многом инерционен: он сохраняет преимущественно сложившиеся связи и решает возникающие проблемы традиционным образом, а если это невозможно, ждет решения их на государственном уровне. Основой модели *активного* приспособления является ставка на собственные силы, причем не столько на собственные ресурсы, сколько на умение самостоятельно спрогнозировать развитие ситуации и, не дожидаясь помощи государства, предпринять соответствующие шаги [13].

Вуз как субъект деятельности «полимодален» и может выступать в качестве субъекта различных отношений: рыночных, социально-экономических, образовательных, педагогических и других. В период формирования нового социально-экономического уклада в стране приоритет получает статус вуза как субъекта рыночных отношений. Новые социальные условия, прежде всего доминирование рынка, оказывают неоднозначное воздействие и на интерпретацию реформы образования в общественном массовом сознании и научной литературе. Все больше распространяется прямолинейный «жестко рыночный» подход (С.В. Демин [14], С.А. Прокопенко [15] и др.).

По поводу всех этих новаций идут споры, поскольку образование является той сферой, где не только транслируются знания, но и производятся. Тем самым сфера образования является толчком к изменениям и в социальной структуре общества, готовя людей к тем позициям, местам, функциям, которые востребованы не только сегодня, но и в будущем. Проблема здесь заключается в том, что, если образовательные учреждения хотят работать эффективно, они должны готовить людей, ориентируясь не на сегодняшнюю ситуацию, а работать с опережением, на будущее. На сегодняшний день актуальной является проблема формирования инновационной среды в вузах, под которой понимается создание необходимых условий для разработки и внедрения новаций.

Н.Б. Тарабаева справедливо подчеркивает, что инновационный вуз функционирует в нестабильном социокультурном пространстве России. Он потенциально способен выступать в качестве одного из аттракторов, стабилизирующих процесс инновационного социокультурного развития, поскольку в инновационном вузе специфическим образом интегрируются основные сферы жизнедеятельности: образование, наука, сервис. Изменение функциональной роли приводит к тому, что современный вуз все более превращается в действительно сложноорганизованную саморазвивающуюся открытую систему. Особенностью его взаимодействия со средой становится формообразующая активность, выражающаяся в самоорганизации социокультурного пространства посредством интеграции образования, науки, производства и культуры. Но внедрение инноваций в вузе неизбежно ведет к нарастанию сложности системы, вследствие чего возникает противоречие между стремлением системы к поддержанию равновесия (консервативный путь развития) и постоянным усилением неравновесности вследствие инноваций, которые невозможны в полностью равновесной среде [16].

У современных вузов сохраняется целый ряд традиционных функций: образовательная, предполагающая подготовку и переподготовку специалистов; исследовательская, предусматривающая производство нового и переосмысление существующего знания; воспитательная функция, направленная на формирование личности студентов: воспитание гражданской ответственности, развитие способности к творческому мышлению, стремления к самореализации личности; профессиональная функция: вузы готовят конкурентоспособных специалистов, способных осваивать новые сферы профессиональной деятельности; функция сохранения и передачи накопленного научного знания и культурного наследия [16].

Социологические исследования выявляют сравнительно низкий уровень инновационной готовности участников образовательного процесса в вузах, в меньшей степени вузовского руководства, чем «рядовых сотрудников». Так, 31,2 % опрошенных преподавателей полагают, что отсутствие у руководителей вузов психологической готовности к нововведениям в значительной степени влияет на внедрение инноваций в вузе. Далеко не всегда мотивированы к ним и преподаватели. 41 % преподавателей вузов признают, что причина, которая мешает им более активно заниматься инновационной деятельностью, – слабая инновационная мотивация работников системы образования. Именно в таких ситуациях и обостряются противоречия между участниками инновационной деятельности [16].

Главное, что все в большей степени отличает управление вузом в современных условиях, – это стремление к инновациям и смена управленческой парадигмы. Без этого ни один вуз в условиях рынка и социальной неопределенности выжить не сможет.

### Ссылки:

1. Плетенева О.В. Инновационный процесс управления в региональной системе образования: социологический анализ : автореф. дис. ... канд. социол. наук. Н. Новгород, 2009.
2. Сорокина Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ). М., 2009.
3. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия. М., 2004. С. 68.
4. Боровская М.А., Масыч М.А. Стратегия инновационно ориентированного управления развитием технического университета. Таганрог, 2006. С. 39.
5. Дрезинский К.С. Совершенствование управления вузами в условиях рыночного реформирования российской экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2008.
6. Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Бритов А.В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3. С. 152.
7. Пучков А.А. Приоритетные модели организации высшего учебного заведения в контексте реформы высшего образования [Электронный ресурс]. URL: [www.sgu.ru/files/](http://www.sgu.ru/files/) (дата обращения: 06.05.2001).
8. Лукашенко М.А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления. М., 2003.
9. Плетенева О.В. Указ. соч.
10. Алтайцев А.М. Трансформация высшего (университетского) образования в постсоветский период [Электронный ресурс]. URL: [http://charko.narod.ru/tekst/an8/II\\_5.htm](http://charko.narod.ru/tekst/an8/II_5.htm) (дата обращения: 06.05.2001).
11. Барановский А.И., Вольвач В.Г. Инновационный вуз на рынке образовательных услуг. Омск, 2005 [Электронный ресурс]. URL: [www.volvach-vuz.narod.ru](http://www.volvach-vuz.narod.ru) (дата обращения: 06.05.2001).
12. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / ред. Н.Л. Титова. М., 2008.

### References (transliterated):

1. Pleteneva O.V. Innovatsionniy protsess upravleniya v regional'noy sisteme obrazovaniya: sotsiologicheskiy analiz : avtoref. dis. ... kand. sotsiol. nauk. N. Novgorod, 2009.
2. Sorokina N.D. Upravlenie novatsiyami v vuzah (sotsiologicheskiy analiz). M., 2009.
3. Zhuravlev A.L. Psihologiya upravlencheskogo vzaimodeystviya. M., 2004. P. 68.
4. Borovskaya M.A., Masych M.A. Strategiya innovatsionno orientirovannogo upravleniya razvitiem tehničeskogo universiteta. Taganrog, 2006. P. 39.
5. Drezinskiy K.S. Sovershenstvovanie upravleniya vuzami v usloviyah rynochnogo reformirovaniya rossiyskoy ekonomiki : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. SPb., 2008.
6. Makarkin N.P., Tomilin O.B., Britov A.V. Rol' organizatsionnoy kul'tury v effektivnom menedzhmente vysshego uchebnogo zavedeniya // Universitet-skoe upravlenie: praktika i analiz. 2004. No. 3. P. 152.
7. Puchkov A.A. Prioritetnye modeli organizatsii vysshego uchebnogo zavedeniya v kontekste reformy vysshego obrazovaniya [Electronic resource]. URL: [www.sgu.ru/files/](http://www.sgu.ru/files/) (date of access: 06.05.2001).
8. Lukashenko M.A. Vyshee uchebnoe zavedenie na rynke obrazovatel'nyh uslug: aktual'nye problemy upravleniya. M., 2003.
9. Pleteneva O.V. Op. cit.
10. Altaytsev A.M. Transformatsiya vysshego (universitet-skogo) obrazovaniya v post-sovet-skiy period [Electronic resource]. URL: [http://charko.narod.ru/tekst/an8/II\\_5.htm](http://charko.narod.ru/tekst/an8/II_5.htm) (date of access: 06.05.2001).
11. Baranovskiy A.I., Vol'vach V.G. Innovatsionniy vuz na rynke obrazovatel'nyh uslug. Omsk, 2005 [Electronic resource]. URL: [www.volvach-vuz.narod.ru](http://www.volvach-vuz.narod.ru) (date of access: 06.05.2001).
12. Strategii razvitiya rossiyskih vuzov: otvety na novye vyzovy / ed. N.L. Titova. M., 2008.

13. Дрезинский К.С. Указ. соч.
  14. Демин С.В. Рыночно ориентированная стратегия управления деятельностью учреждения высшего профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2008.
  15. Прокопенко С.А. Рыночный подход к реформированию университета // Университетское управление... 2006. № 5 (45). С. 27–32.
  16. Тарабаева В.Б. Управление конфликтами инновационного развития вузов : автореф. дис. ... докт. социол. наук. Белгород, 2009.
13. Drezinskiy K.S. Op. cit.
  14. Demin S.V. Rynochno orientirovannaya strategiya upravleniya deyatel'nost'yu uchrezhdeniya vysshego professional'nogo obrazovaniya : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. M., 2008.
  15. Prokopenko S.A. Rynochniy podhod k reformirovaniyu universiteta // Universitetskoe upravlenie... 2006. No. 5 (45). P. 27–32.
  16. Tarabaeva V.B. Upravlenie konfliktami innovatsionnogo razvitiya vuzov : avtoref. dis. ... dokt. sotsiol. nauk. Belgorod, 2009.