

14. РГИА. Ф. 759. Оп. 22. Д. 1402. 1864. О преподавании естествоведения не иначе как с всегдашним указанием на премудрость Божию, единственный источник блага. 13 л.

15. Селезнев И. Пятидесятилетие IV отделения Собственной Е. И. В. канцелярии (1828–1878) / И. Селезнев. – СПб., 1878. – 172 с.

References

1. Villamov G. I. Hronologicheskoe nachertanie deyanii blagennya pamyati gosudaryni Imperatricy Marii Phedorovny. St. Petersburg, 1897. 205 p.
2. Public archive of Astrakhan Region. 1906. F. 650. L. 2. F.2. 70 p.
3. Public archive of Astrakhan Region. 1907. F. 650. L. 1. F.3. 140 p.
4. Public archive of Astrakhan Region. 1876. F. 1. L.8. F.615. 22 p.
5. Public archive of Astrakhan Region. 1880. F. 1. L. 8. F.809. 27 p.
6. Public archive of Astrakhan Region. 6.08.1907. F. 1. L. 2. F. 71926. 5 p.
7. Lihachova E. Materialy dlya istorii jenskogo obrazovaniya v Rossii. St. Petersburg, 1890–1901. 98 p.
8. National archive of Republic Tatarstan. 1911. F.92. L.2. F. 14851. 256 p.
9. Russian public historical archive. 1861. F. 759. L. 22. F. 532. 50 p.
10. Russian public historical archive. 1864. F. 759. L. 22. F. 535. 40 p.
11. Russian public historical archive. 1866. F. 759. L. 63. F. 859. 239 p.
12. Russian public historical archive. 1864. F. 759. L. 22. F. 1439. 57 p.
13. Russian public historical archive. 1865. F.759. L. 22. F. 1450. 17 p.
14. Russian public historical archive. 1864. F. 759. L. 22. F. 1402. 13 p.
15. Seleznev I. Pyatidesyatiletie IV otdeleniya sobstvennoi E.I.V. kancelyarii (1828–1878). St. Petersburg, 1878. 172 p.

УНИВЕРСИТЕТЫ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ НА ПУТИ К ПЕРЕМЕНАМ: НОВЫЙ ВЕКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Петряков Пётр Анатольевич, кандидат педагогических наук, доцент, директор Центра информационных образовательных технологий и международной коммуникации, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Россия, г. Великий Новгород, ул. Большая Санкт-Петербургская, 41, e-mail: pap15@yandex.ru.

В статье рассматриваются подходы к понятию «организационное развитие». Проанализированы изменения, происходящие в управлении вузами Западной Европы. Показаны новые тенденции развития современных вузов в условиях автономии на примере западноевропейских университетов. Раскрываются условия, при которых стратегия автономизации становится инструментом организационного развития вуза.

Ключевые слова: высшее образование, университеты Западной Европы, организационное развитие вуза, управление университетом, автономия вуза

UNIVERSITIES OF WESTERN EUROPE ON THE WAY TO CHANGES: A NEW VECTOR OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Petryakov Petr A., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Director of the Centre for IT in education and international communication, Novgorod State University named after Yaroslav Mudryj, Russia, Velikiy Novgorod, 41 Bol'shaja Sankt-Peterburgskaja st., e-mail: pap15@yandex.ru.

The article examines approaches to the notion of «organizational development». Analyzed changes in the management of universities in Western Europe. Shows the new tendencies of development of modern universities in terms of autonomy on the example of the

Western European universities. Reveal the conditions in which the strategy autonomy becomes a tool of organizational development of the University.

Keywords: higher education, universities of Western Europe, organizational development of the University, the University management, the autonomy of the University

Новые вызовы времени, усиление конкурентной борьбы между университетами обусловили необходимость глубоких качественных изменений в системе высшего образования России, поиска новых стратегических ориентиров. Чтобы этот процесс смог обеспечить системные устойчивые результаты, необходима интеграция российских вузов в международное академическое сообщество и изучение зарубежного опыта организационного развития университетов.

В научной литературе представлены различные подходы к понятию «организационное развитие». Данное понятие можно рассматривать в широком и в узком смысле. В широком смысле *организационное развитие* – это «многозначное понятие, характеризующее определённый тип изменений в организации». Применительно к этому определению наиболее значимыми характеристиками организационного развития становятся необратимые, закономерные изменения во времени, которые происходят независимо от желания или нежелания членов организации и связаны с процессами, идущими за границами организаций [5, с. 73].

В узком же смысле организационное развитие понимается как процесс плановых, управляемых, систематических изменений в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения её эффективности в решении проблем. При таком подходе упор делается на плановость процесса позитивных, качественных изменений в организации, которые продиктованы определёнными обстоятельствами и причинами [11].

Близко к узкой трактовке организационного развития и такое ее понимание, когда организационное развитие рассматривается как комплекс нормативных преобразований, направленных на изменение отношения сотрудников к работе, к изменению норм поведения работников организации. При таком психологическом подходе увеличение эффективности организации возможно за счёт роста интереса управленческого звена к психологическому состоянию сотрудников вследствие устранения проблем, препятствующих их эффективному взаимодействию друг с другом [1].

Рассмотренные нами подходы к анализу понятия «организационное развитие» можно считать конкурирующими, т.к. один из них делает акцент на факторах внешней среды организаций, другой рассматривает изменения, вызванные факторами как внутренней, так и внешней среды, а третий трактует организационное развитие с психологической точки зрения. Вместе с тем, исследователи организационной проблематики считают, что, несмотря на различные точки зрения при анализе организационного развития, существует ряд общих моментов. Так, практически во всех вышеописанных подходах организационное развитие понимается как:

- процесс, ориентирующий на проблемы организаций, для решения которых необходимо применить теории и научные исследования;
- процесс достаточно сложный и противоречивый, для проведения которого необходимо краткосрочное и долгосрочное планирование;
- процесс, требующий формирования мотивационной готовности персонала к преобразованиям;
- процесс, ориентирующий на достижения и результаты, а не только на фиксацию происходящих в организациях перемен;
- процесс, связанный с постоянными изменениями в организациях.

Для того чтобы проанализировать те изменения, которые происходят в представлениях руководителей вузов Европы о роли науки и университетов в современном обществе, а также о характере организационного развития современных западноевропейских вузов, мы провели беседу с известным в Австрии и Германии исследователем в области менеджмента высшей школы А. Пеллерт. Отвечая на наши вопросы об изменении в мировоззрении руководителей современных университетов,

А. Пеллерт отметила неоднородность оценок и отношения руководителей к новым реалиям, в которых происходит управление научно-образовательной деятельностью в вузах. Подтверждая данный тезис, она познакомила нас с результатами опроса большой группы ректоров и деканов вузов Австрии, который проводился руководимой ею рабочей группой исследователей с целью выявления наиболее типичных представлений руководителей о современной науке, современном университете и направлениях его организационного развития. Анализ результатов проведенного опроса позволил нам, используя терминологию немецких и австрийских исследователей (Х. Вельте, М. Ауэр, К. Майстер-Шейт), выделить несколько групп руководителей: идеалистов, традиционалистов, глобалистов, рационалистов, интеракционистов [10].

Для *идеалистов* наука представляет, прежде всего, приближение к истине. Сама по себе наука не имеет собственных функций. Общество рассматривает университет как институт, который исследует истину ради истины. Важнейшей задачей университета является образование, а деятельность на рынке образовательных услуг не относится к основным функциям вуза. По мнению идеалистов, современные концепции организационного развития являются лишь модной вывеской, не пригодной для образовательных учреждений. Важнейшей фигурой в университете является преподаватель, исследователь, поэтому индивидуальная работа с ним является для руководителя более важной, чем организационное развитие.

Традиционалисты считают, что наука является основой университета и его основной миссией во все времена, научные достижения – главная форма отчёта университета перед обществом. Важнейшей задачей руководителя вуза является завоевание устойчивых позиций в академическом сообществе. Наука об управлении, тем более различные коммуникативные, социально-психологические и управленческие тренинги воспринимаются этой группой руководителей с большой долей скептицизма. Они выступают против фетишизации коммуникации.

Рационалисты считают, что требуется баланс между деятельностью университета и ожиданиями общества. Университет видится им, прежде всего, как масштабный компетентностный центр, который выполняет общественный заказ в определённой области знаний. Наука, по их мнению, должна быть очень специализированной, а образование должно быть широким и разносторонним. Важнейшей задачей университета является подготовка управленческих кадров для будущего.

Глобалисты считают, что в центре научных исследований в вузах должны стоять глобальные проблемы человечества (охрана окружающей среды, развитие стран третьего мира). Университет, по мнению глобалистов, должен стать «частью общественного сознания». Он должен принимать самое активное участие в решении задач внешней и внутренней политики и в общественном развитии. Управление университетом должно быть партисипативным, строиться по принципам коллегиального руководства.

Интеракционисты рассматривают научно-образовательную деятельность как интерактивный и межкультурный процесс, а также способ решения реальных проблем, стоящих перед обществом. Наука не должна решать проблемы сама, она должна подсказывать членам сообщества те способы и методы, с помощью которых стоящие перед ними проблемы могут быть разрешены. Университет рассматривается как огромная коммуникативная система, поэтому задачами организационного развития являются формирование и поддержка различных моделей формальной и неформальной коммуникации и интеракции.

В ходе беседы А. Пеллерт отметила противоречивый характер современного менеджмента, когда руководителю одновременно приходится решать научные, образовательные и управленческие задачи. На наш вопрос о том, с какими трудностями сталкиваются руководители австрийских вузов, А. Пеллерт указала на две психологические проблемы, решение которых требует от управленцев значительной эмоциональной устойчивости и неподверженности фрустрациям. Во-первых, достигаемые университетом результаты достаточно удалены во времени и не столь осязаемы как научные достижения. Во-вторых, они в отличие от научных результатов редко связа-

ны с конкретными персоналиями, поэтому успешное управление – это не столько успех руководителя вуза как личности, сколько успех умелой модерации и поддержки других субъектов научно-образовательной деятельности. Психологическая сложность также заключается в том, что критичность и сдержанность должны оставаться внутри организации.

Таким образом, беседа с австрийским исследователем менеджмента вуза позволила констатировать, что у ректоров и президентов западноевропейских вузов происходит постепенная трансформация представлений о задачах университета и его руководителей: от явно идеалистических, провозглашающих «примат» чистой науки, или рационалистических, рассматривающих университет как рыночное предприятие, оказывающее научно-образовательные услуги, до конструктивных и реалистических, которые ищут и находят баланс интересов университета, рынка труда, общества и государства.

В этом контексте можно сделать ряд выводов, касающихся организационного развития как российских, так и зарубежных вузов. Для того чтобы процесс организационного развития был успешен, должны быть учтены особенности вуза как организации. Одной из таких особенностей является приоритет для учёных и преподавателей вуза индивидуальной автономии, которая является для них более значимой, чем автономия организации. Как писал немецкий исследователь Г. Вильке, «европейские университеты являют собой яркий пример неумных организаций, в которых, как это ни парадоксально, работают умные люди. Глупыми эти организации являются потому, что им до сих пор не удалось достичь такого уровня институционального развития, при котором разобщенные конкурентной борьбой профессора, исследователи-одиночки, изолированные индивиды могли бы объединиться в единую университетскую команду, способную реализовать стратегию изменений посредством самоорганизации» [12]. Самоорганизация есть конкретизация университетской автономии. Поэтому гарантия сохранения и укрепления индивидуальной автономии является необходимой для участия преподавателей в процессе организационного развития [7].

Второй особенностью является то, что преподаватели в большей степени связывают свой карьерный рост с той предметной областью, в которой они ведут исследования и преподавание. Поэтому они лишь в той мере будут поддерживать организационные изменения, в какой они положительно скажутся на развитии их научной области и кафедры, которая эту научную область представляет. Учёные университета являются носителями и распространителями научного знания как в своей предметной области, так и в области управления. Применение этих знаний для развития собственной организации становится достаточно сложной задачей, решение которой может сделать университет одновременно организацией обучающей и обучающейся. Это и является третьей особенностью вуза как организации. Согласно Г. Пробст, Б. Бюхель, университет как обучающаяся организация проходит три стадии организационного обучения. На первой стадии он учится адаптировать существующие организационные нормы и цели к требованиям внешней среды. Речь идёт о «первичной петле обучения» (single-loop-learning). На этой стадии коллектив вуза учится анализировать свои сильные и слабые стороны, изучать себя как социальную систему, соотносить проблемы своего развития с внешней средой. На второй стадии – «вторичной петле обучения» (double-loop-learning) – вуз учится изменять свои организационные нормы и ценности, осуществляет содержательную, структурную перестройку всех видов своей деятельности, разрабатывает и внедряет новые стратегии развития. На третьей – рефлексивной – стадии (deutero-learning) происходит обучение управлению инновационными процессами в вузе, от эффективности которого зависит в итоге успех организационного развития. Постепенно складывается такая система качества, в которой приоритет отдаётся самоконтролю и внутренней экспертизе, рефлексивному анализу педагогической и научной деятельности [8].

К особенностям вуза как организации можно отнести недостаточную профессионализацию управленческой деятельности. Во многих европейских вузах управленческая функция рассматривается как нежелательная дополнительная нагрузка, которая принимается на короткий срок и передаётся по истечении этого срока коллегам.

Переход российских и зарубежных вузов на новые организационно-правовые формы предъявляет особые требования к административному аппарату, который в условиях автономии должен заниматься стратегическим планированием и управлением, финансовым менеджментом, развитием персонала, управлением качества и иными видами управленческой деятельности, требующими специальных компетенций. С учётом этих требований сотрудники управлений и отделов университетов должны обладать научными знаниями в области управления вузом, ибо к управлению вузом необходим научный подход, а профессора – руководители подразделений должны владеть знаниями менеджмента и самоменеджмента и использовать их при принятии управленческих решений.

Таким образом, процесс организационного развития предполагает существенные качественные изменения в менеджменте вуза, призванном решать сложные задачи управления научно-образовательной деятельностью. Обеспечить такие изменения должна в значительной степени стратегия автономизации, рассматриваемая нами как инструмент организационного развития.

Стратегия автономизации отражает мировую тенденцию трансформации вузов из жёстко иерархических и замкнутых структур, являющихся частью государственной машины, в открытые динамичные демократические институты. Стратегия автономизации направлена на то, чтобы высшее учебное заведение развивалось на основе принципов академической свободы, подотчётности, открытости и разделения стратегической и оперативной функции управления. Определяющими для автономизации вузов различных стран становятся тенденции, характерные для современного развития высшего образования: массовость образования, его глобализация, кардинальные изменения в сфере финансирования образования и т.п.

Автономия вуза становится действенным инструментом его организационного развития при соблюдении двух главных условий:

- делегирование государством полномочий университетам, децентрализация управления высшей школой, формирование партисипативной корпоративной культуры;
- обеспечение диалектического единства академической автономии вузов и усиления их ответственности за качество образования.

Организация управления высшим образованием в прежних условиях характеризовалась наличием чётко структурированной управленческой вертикали, организующей реализацию управленческих задач в центре и на периферии системы, а также обеспечением управляемости системы в основном за счёт использования преимущественно авторитарных методов управления. В определённом смысле эта система функционировала эффективно в границах лишь своих возможностей, обеспечивая доступность высшего образования. Но также она имела такие недостатки, как отсутствие необходимой гибкости и способности быстрого реагирования к изменениям в окружающей среде. Централизованная система управления вузами сдерживала их хозяйственную инициативу и самостоятельность. Переход к рыночной экономике потребовал пересмотра роли и функций государства в организации управления вузами [2].

Так, например, политические дебаты по проблемам образования в Германии в начале XXI века показали, что жёсткое управление работой высшей школы через заданные государством рамки вряд ли может быть действенным и эффективным. Как подчёркивает К. Эрмерт, авторитарное управление должна заменить коллегиальная ответственность за результаты, ориентированные на „Input“ и „Output“ (вход и выход), за партисипативные способы управления, должны освободить высшую школу от «плотного корсета» бюджетных и организационных лимитов [3]. Только в том случае, если государство и высшая школа будут выступать по отношению друг к другу как равные партнёры, будут созданы условия для успешного организационного развития университетов [4].

Раскрывая второе условие, при котором автономия вуза становится действенным инструментом его организационного развития, следует отметить, что обеспечение существенной связи между автономией вузов, их ответственностью и качеством образования является важным требованием Болонского процесса. На необходимость

обеспечения такой взаимосвязи указывают многие исследователи. Так, по мнению Ю. Тимма, автономия вуза не является абсолютной свободой, поскольку вуз связан с государством и обществом не только бюджетом государственного учреждения, но и целями и задачами, которые общество и государство ставят перед вузом, а также теми общественными ожиданиями, возникающими по поводу качества высшего образования и общественной пользы, которую могут принести выпускники вуза [9, с. 213]. Л. Кронталер подчёркивает мысль, что автономия не является «подарком» для вуза. Она приносит не только дивиденды, но и большой объём обязанностей, с которым может справиться не любой вуз. Степень автономии, которую получает человек или учреждение, должна зависеть от того уровня собственного развития, которого они достигли. Маленький ребёнок, подросток, юноша и взрослый человек получают различный объём прав и обязанностей, а, следовательно, обладают различной степенью самостоятельности в выборе жизненного пути и в принятии важных решений. Автономию нельзя привнести в вуз или навязать сверху. К автономии необходимо стремиться, ей нужно учиться, ибо самостоятельность всегда связана с высокой степенью ответственности [6].

Таким образом, как для российских, так и для зарубежных вузов актуальной становится проблема – как достичь равновесия между контролирующими функциями со стороны общества и попытками университетов сберечь «святость» автономии и академической свободы. Именно на этом пути в настоящее время находятся вузы Европы, проектируя направления своего организационного развития.

Список литературы

1. Латфулин Г. Р. Теория организации : учеб. пос. / Г. Р. Латфулин, А. В. Райченко. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 395 с.
2. Brickmann H. Die neue Freiheit der Universität: Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen / H. Brickmann. – Berlin : Ed. Sigma, 1998. – 208 S.
3. Ermert K. Mehr Freiheit für die Hochschulen: Über Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Probleme der Hochschulautonomie / K. Ermert. – Rehburg-Loccum : Kirchliche Verwaltungsstelle Loccum, 1992. – 293 S.
4. Federkeil G. Benchmarking und Ranking als Instrumente des Leistungsvergleichs / G. Federkeil. – Muenster, 2004.
5. Gairing F. Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen / F. Gairing. – Weinheim : Dt. Studien-Verl, 1999. – 253 S.
6. Kronthaler L. Autonomie muss gelernt werden / L. Kronthaler // ReformUniversitäten. Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.). – Bonn, 1999.
7. Pellert A. Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis / A. Pellert. – Bonn : Lemmens, 2006.
8. Probst G. Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft / G. Probst, B. Büchel. – Wiesbaden : Gabler, 1994.
9. Timm J. Kontaktmanagement und Zielvereinbarungen / J. Timm // T. Reil, M. Winter. Qualitätsicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. – Bonn, 1999.
10. Welte Heike, Auer Manfred, Meister-Scheytt Claudia. Management von Universitäten. – Rainer Hampp Verlag. München und Mering, 2006. – S. 47–59.
11. Wieselhuber R. Handbuch Lernende Organisation / R. Wieselhuber. – Wiesbaden : Gabler, 1997. – 531 S.
12. Willke H. Dumme Universitäten, intelligente Parlamente / H. Willke // IFF-Texte 1: Wie wird Wissen wirksam? – Wien – New York : Springer Verlag, 1997.

References

1. Latfulin G. R., Rajchenko A. V. Teorija organizacii. St. Petersburg, Piter, 2004. 395 p.
2. Brickmann H. Die neue Freiheit der Universität: Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin, Ed. Sigma, 1998. 208 S.

3. Ermert K. Mehr Freiheit für die Hochschulen: Über Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Probleme der Hochschulautonomie. Rehburg-Loccum, Kirchliche Verwaltungsstelle Loccum, 1992. 293 S.
4. Federkeil G. Benchmarking und Ranking als Instrumente des Leistungsvergleichs. Muenster, 2004.
5. Gairing F. Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Weinheim, Dt. Studien-Verl, 1999. 253 S.
6. Kronthaler L. Autonomie muss gelernt werden // Reform Universitäten. Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.). Bonn, 1999.
7. Pellert A. Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. Bonn, Lemmens, 2006.
8. Probst G., Büchel B. Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden, Gabler, 1994.
9. Timm J. Kontaktmanagement und Zielvereinbarungen // Reil T., Winter, M. Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bonn, 1999.
10. Welte Heike, Auer Manfred, Meister-Scheytt Claudia. Management von Universitäten. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, 2006. S. 47–59.
11. Wieselhuber, R. Handbuch Lernende Organisation. Wiesbaden, Gabler, 1997. 531 S.
12. Willke H. Dumme Universitäten, intelligente Parlamente // IFF-Texte 1: Wie wird Wissen wirksam? Wien, New York, Springer Verlag, 1997.