

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА И ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

*В статье с учетом достижений отечественного и зарубежного опыта раскрывается методология формирования стратегического плана развития корпоративной культуры современного вуза, описаны основные стадии построения модели университета как инновационной системы.*

Новые вызовы времени, новая информационная культура, коммерциализация деятельности вузов, усиление конкурентной борьбы на рынке научно-образовательных услуг обусловили необходимость интенсивного организационного развития вуза в конце XX – начале XXI века.

Опираясь на исследования Е. Б. Моргунова и В. В. Щербины [1, 2], можно выделить природно-объективистический и субъективно-рационалистический подходы к определению понятия «организационное развитие» (ОР). Согласно первому подходу, организационное развитие – естественный процесс качественных изменений в вузе, производных от его возраста, так называемый «жизненный цикл организации».

Сторонники субъективно-рационалистического подхода считают, что организационное развитие – результат сознательных радикальных и прогрессивных изменений, меняющих способы и условия функционирования вуза под влиянием требований внешней среды и внутренних потребностей организации.

Есть и компромиссная точка зрения, согласно которой развитие как естественный процесс изменений организации сопровождается на всех его стадиях активизацией субъективного фактора, актуализацией стратегического потенциала вуза (прежде всего кадрового) и введением инноваций различного уровня.

На первой стадии организационного развития вуза происходит осмысление необходимости организационных изменений (рефрейминг), связанных с «возмущениями» внешней среды. Например, для НовГУ им. Ярослава Мудрого это демографиче-

ский фактор, конкурентная борьба (только 37% выпускников школ в этом году, согласно социологическим опросам, проведенным институтом образовательного маркетинга и кадровых ресурсов, выбирают НовГУ); позиция региональных властей по отношению к миссии университета в регионе как к поставщику кадров, востребованных на рынке труда, а не как к центру науки, культуры и образования региона; усложнение финансовой деятельности в рамках госучреждения и т.д. На стадии рефрейминга организация определяет свои новые цели, миссию, перспективы развития и мобилизуется для дальнейших изменений.

Стадия реструктуризации связана с реальными изменениями, которые начинают осуществляться в вузе. Эти изменения касаются как ведущих видов деятельности, осуществляемых вузом, так и структурных и кадровых изменений. Реструктуризация – болезненный этап в развитии вуза, поскольку она затрагивает интересы конкретных людей и целых групп работников. В процессе реструктуризации принимаются быстрые решения и достигается главный результат – организация становится более адаптированной к внешней среде.

На стадии оживления осваиваются новые виды деятельности вуза, например, предпринимательская, производственная и т.д., внедряются новые информационные технологии, вуз сосредотачивает свое внимание на удовлетворении потребностей рынка, отдельных групп потребителей и заказчиков научно-образовательных услуг. Стадия оживления – это стадия развития инновационных процессов в вузе, когда изменения происходят во многих элементах

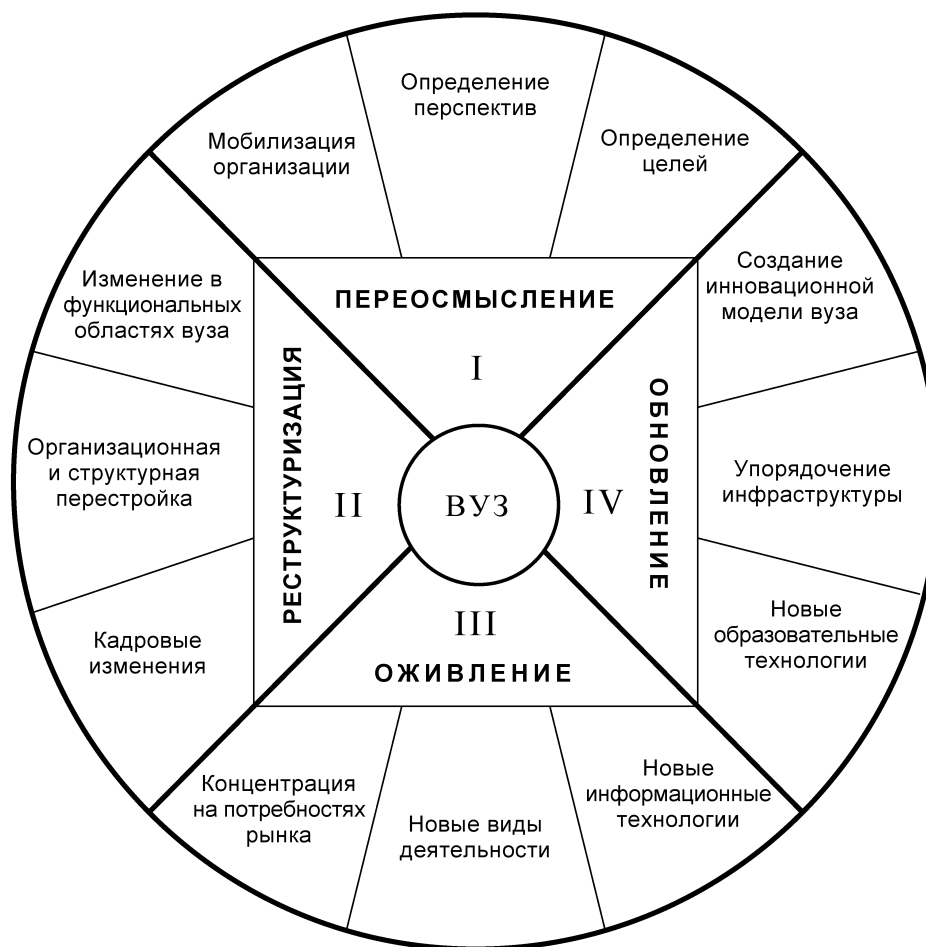


Рис. 1. Структура организационного развития вуза.

вузовской системы, но сама система еще полностью не преобразуется и не приобретает нового качества.

Все это осуществляется на завершающей стадии организационного развития вуза – стадии обновления, когда происходит формирование принципиально новой инновационной модели вуза, что предполагает системные изменения в организации: упорядочивается инфраструктура, осваиваются новые образовательные технологии и т.д. Общая структура организационного развития вуза представлена на рис. 1.

Основные векторы организационного развития задают сегодня тенденции интернационализации высшего образования и автономизации вузов. Интернационализация образования всегда представлялась нам объективной общемировой тенденцией, привносящей элемент международного сотрудничества и межкультурной комму-

никации и кооперации в жизнь высшей школы, но не затрагивающей системных характеристик вуза как организации.

Однако сегодня существенно расширяется классическое представление о вузе как международной организации, обеспечивающей академическую мобильность преподавателей и студентов, свободу обмена результатами научно-образовательной деятельности. Речь идет о радикальной структурной и содержательной перестройке высшей школы, связанной с реализацией принципов Болонской декларации. В Российской Федерации для многоуровневой системы готовятся стандарты нового поколения, в основу которых положен компетентностный подход к образовательному процессу. Предстоит освоить модульное построение содержания образовательной программы, использование системы зачетных единиц и при этом не допускать фор-

мального исполнения Болонских принципов, которое в ряде стран вместо желаемой свободы и мобильности привело к жесткой регламентации, сокращению возможности выбора.

Насколько хорошо разработанная в теории категория «компетентность» сложно операционализируется в реальной образовательной практике, мы убедились при разработке диагностической процедуры отбора претендентов в магистратуру (Eignungsfeststellungsverfahren), где использование компетентностного подхода оказалось затруднено из-за отсутствия четких и научно обоснованных критериев сформированных компетентностей.

Не менее важной, чем интернационализация, является тенденция автономизации. Автономия буквально означает самоуправление. Она имеет давнюю историю в странах Западной Европы – колыбели университетов и существует столько же, сколько университетское образование – 900 лет. Как следует из исторических источников, первый закон об автономии университета *Constitutio Habita* был принят в 1158 году Фредериком Барбароссой, и этим законом автономия была дарована Болонскому университету.

Исследователь Карин Берг считает, что автономия означает предоставление университетам права принятия решений.

Отечественные ученые, исходя из анализа мировой практики автономии вузов, отмечают существование нескольких моделей автономии, например, либеральной и центристской.

Либеральная модель (США, Великобритания, Канада) характеризуется широкой автономией вузов. Значительные управленческие полномочия сосредоточены в организациях-посредниках (во многих случаях государственно-общественных или профессионально-общественных), которые могут отвечать за лицензирование и аккредитацию образовательных программ, обеспечивать оценку качества образования, выполнять функции распределения финансовых ресурсов и др.

В США признаки институциональной автономии достаточно отчетливо выражены, поскольку здесь значительную роль играет рынок, снижающий доминирующую

роль государства и обеспечивающий многоканальное финансирование американского университета, который наряду с государственной поддержкой имеет доходы от всевозможных грантов, проектов и договоров, платного образования, благотворительных фондов, продажи научно-образовательных услуг. Важнейшую роль играют попечительские советы (boards of trustees), представляющие собой связывающий элемент между университетом и обществом.

В рамках центристской модели (Франция, Германия, Россия) вузы с правовой точки зрения также являются автономными в учебной, научно-исследовательской, административной и финансовой деятельности. Вместе с тем отношения университета с государством регулируются и регламентируются законодательными актами, приказами и инструкциями органов государственного управления. Структуры и функции вузов, учебные планы и программы, несмотря на объявленную университетскую автономию в значительной степени определяются именно инструкциями государственных органов управления образованием, которые решают многие оперативные вопросы деятельности вузов.

Совершенно очевидно, что тенденция автономизации затронула прежде всего центристскую модель, вызвав к жизни определенную децентрализацию управления, которая проявляется в трех аспектах автономии государственных университетов: административной, финансовой, педагогической.

В ряде стран, включая Россию, автономизация привела к переходу вузов на новые организационно-правовые формы. В частности, в нашей стране дискутируется вопрос об изменении типа государственных учреждений и придании вузам статуса автономных учреждений образования. В результате вузы будут наделены большей экономической самостоятельностью, смогут активнее осуществлять хозяйственную деятельность, привлекать инвестиции в учебное заведение и развивать контрактные отношения с органами государственной власти и бизнесом. Освоение новых правовых форм дает существенные импульсы для организационного развития вузов. Однако такая радикальная перестрой-

ка сопряжена с известными рисками и опасениями, что она может привести к существенному сокращению государственных ассигнований.

Для того чтобы процесс организационного развития был успешен, должны быть учтены особенности вуза как организации. Одной из таких особенностей является приоритет для ученых и преподавателей вуза индивидуальной автономии, которая является для них более значимой, чем автономия организации. Немецкий исследователь Вильке отмечал, что европейские университеты являют собой яркий пример немудрых организаций, в которых, как это ни парадоксально, работают умные люди. Этим организациям 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.

Поэтому гарантия сохранения и укрепления индивидуальной автономии является необходимой для участия преподавателей в процессе организационного развития.

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.

Представители вуза 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.

Еще одной особенностью вуза как организации является недостаточная профессионализация управленческой деятельно-

сти. Во многих европейских вузах управленческая функция рассматривается как нежелательная дополнительная нагрузка, которая принимается на короткий срок и передается по истечении этого срока коллегам. Переход вуза 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 качеством и иными видами управленческой деятельности, требующими специальных компетенций. Как подчеркивают зарубежные ученые, администраторы должны стать учеными, ибо к управлению вузом необходим научный подход, а профессора-руководители подразделений должны владеть знаниями менеджмента и самоменеджмента и использовать их при принятии управленческих решений.

Процесс организационного развития предполагает существенные качественные изменения в корпоративной культуре и управлении отношениями.

Проблема формирования корпоративной культуры сегодня весьма актуальна для современного вуза. Современное инновационное развитие вуза во многом зависит от того, насколько привлекательными становятся его миссия, философия, образовательно-воспитательные ценности как для потребителей и заказчиков образовательных услуг, так и для территориального сообщества в целом. В конкурентной среде корпоративная культура вуза становится своеобразным маркетинговым инструментом, способным обеспечить продвижение его продукта на рынке образовательных услуг. Поэтому вуз должен заявить о своих ценностях, пропагандировать их для всех тех, кто не только хотел бы получить высшее образование, но и сотрудничать с вузом в различных областях.

Не менее важным становится внутренний план корпоративной культуры, который формирует образ коллективного «мы», обеспечивает ценностное единение преподавателей, студентов и сотрудников вуза.

Таким образом, корпоративная культура становится ценностным ядром вуза как организации, способным обеспечить спло-

ченность управленческой команды и коллектива в целом.

В вузе могут сосуществовать несколько «локальных» организационных культур: доминирующая культура всей организации и несколько субкультур отдельных подразделений (факультетов, институтов, кафедр).

Гармонизации различных субкультур способствует формирование общих традиций, академических ритуалов, кодексов поведения, неформального общения. Особенностью организационной культуры вуза является то, что она не только касается его сотрудников, но и является эффективным средством воспитания студентов, которые в процессе обучения приобщаются к академическим традициям вуза, испытывают гордость за принадлежность к своей научно-педагогической школе и в дальнейшем могут привносить элементы освоенной организационной культуры в другие организации.

Смыслообразующим стержнем организационного развития является управление особой системой отношений, которая складывается между вузом как организацией и студентом как носителем корпоративной культуры вуза, осваивающим ее ценности и нормы на различных стадиях своего личностно-профессионального становления.

Выделим ряд фаз взаимодействия индивида с корпоративной культурой вуза:

На первой стадии (фаза ориентации) будущий студент знакомится с миссией, ценностями, символикой вуза, используя Интернет-сайты, брошюры, проспекты и другие информационные материалы. Если ценностные ориентации вуза окажутся для абитуриента приемлемыми, а образовательные перспективы ясными и привлекательными, то выбор будет сделан в пользу образовательного учреждения. На второй стадии (фаза адаптации) происходит приспособление студента к корпоративной культуре вуза, студент постепенно приобщается к существующим в вузе культурным традициям, обрядам и ритуалам.

На стадии интеракции происходит погружение студентов в ценностную систему вуза, осуществляется широкий спектр коммуникативных взаимодействий индивида с различными группами. Студенты активно

участвуют в жизнедеятельности вуза, основанной на корпоративных ценностях, включаются в систему студенческого самоуправления, активно взаимодействуют с администрацией и преподавателями на основе партнерских отношений.

Фаза интеграции предполагает ценностное единение вуза со студентом как носителем корпоративной культуры. На этой стадии происходит активный процесс идентификации с корпоративной культурой подразделения и вуза в целом. Студенты гордятся своей Alma Mater, пропагандируют ценности ее корпоративной культуры абитуриентам, студентам младших курсов и другим целевым группам вуза.

Особое значение в современных условиях приобретает стадия последствий, на которой и осуществляется «привязка» выпускника к вузовскому сообществу, ведется поиск новых форм сотрудничества с теми, кто когда-то обучался в вузе и являлся субъектом его корпоративной культуры. На этой стадии осуществляется поиск выпускниками новой роли в системе корпоративной культуры вуза: выпускники участвуют в попечительских советах вуза и его подразделений, выступают в качестве спонсоров и меценатов, консультантов и руководителей студенческих практик. Некоторые из них включаются в систему дополнительного образования, становятся аспирантами и докторантами, активно повышают в вузе свою квалификацию. Сохранить выпускника в ценностном пространстве корпоративной культуры вуза можно лишь в том случае, если умело осуществлять управление отношениями на всех стадиях полного цикла жизнедеятельности студента вуза, которое обеспечивает самоидентификацию индивида с вузовским сообществом и его корпоративной культурой.

Таким образом, для достижения целей организационного развития вуза корпоративная культура должна обеспечить:

– инновационное развитие вуза, которое связано с поиском и нахождением (организацией) своего места на рынке научно-образовательных услуг и гибким реагированием на постоянно меняющиеся вызовы внешнего окружения;

– внутреннюю интеграцию преподавателей, студентов и сотрудников, связанную

с необходимостью совместного решения ситуаций, возникающих в жизни организации, на основе создания эффективных деловых отношений;

– развитие ценностно-ориентационного единства преподавателей, студентов и сотрудников, воспитание у них патриотических чувств по отношению к организа-

ции и потребности в самоидентификации с ней;

– обеспечение гибкого взаимодействия индивида со своей организацией, которое предполагает поэтапное приобщение студентов и выпускников к ценностям и традициям своего вуза, вузовскому сообществу.

#### Л и т е р а т у р а

1. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е. Б. Моргунова. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
2. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под. ред. В. В. Щербины. – М.: НИГО, 2004.
3. Щербина В. В. Социальные теории организаций. – М.: Инфра-М, 2000.

