

М. Н. Певзнер
(Великий Новгород)

ВУЗЫ ГЕРМАНИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ: НОВАЯ СТРАТЕГИЯ УНИВЕРСИТЕТА-ПАРТНЕРА

В статье показано, что в условиях острой конкуренции на рынке научно-образовательных услуг немецкие университеты осуществляют поиск новых управленческих инструментов, позволяющих им добиться конкурентных преимуществ. На примере новой стратегии университета г. Билефельд в статье раскрываются основные приоритеты стратегического управления современным вузом, позволяющие добиться этих целей

В условиях конкурентной борьбы в вузах Германии широкое распространение получила концепция «Новое общественное управление» (New public management). С этой концепцией в европейских странах связывают мероприятия, направленные на расширение автономии вузов, распределение средств «по результатам», формирование «глобальных бюджетов», договоры между администрацией вузов и профессорско-преподавательским составом о согласовании целей, которые определяют взаимные обязательства сторон. Существовавшая ранее система академического самоуправления подвергается критике за её консерватизм и неспособность реагировать на вызовы нового времени. Усиливаются элементы соревновательности и конкуренции между вузами, поощряется поиск новых финансовых источников и расширение базы привлекаемых ресурсов.

Немецкие исследователи Ute Lanzendorf и Peer Pasternack проанализировали законы о высшей школе в ряде федеральных земель Германии и обнаружили, что практически все они закрепляют принципы нового общественного управления. К таким принципам авторы прежде всего относят принцип расширения институциональной автономии высшей школы, касающегося, в частности, сокращения бюрократических предписаний по вопросам бюджета и управления персоналом (ликвидация камерального подхода к формированию бюджета, более гибкое штатное расписание, сокращение внешних надзорных

функций, предоставление права университетам самостоятельно осуществлять конкурсный отбор профессорско-преподавательского состава, – ранее это была прерогатива министерств) [3, с. 13–28].

Karsten König, как и другие немецкие исследователи, отмечает новый подход к внешнему управлению вузами во всех федеральных землях. Однако логика соглашений между землями и вузами значительно отличается. Если Бавария и Саксония придерживаются кооперативной логики, то в других землях отмечается скорее иерархическая логика управления вузом, которая ориентируется на его базовые характеристики (количество студентов и преподавателей, зданий, уровень материальной базы) [3, с. 29–44]. В последнее время даже приверженцы иерархической логики вынуждены в определенной степени ориентироваться и на результаты деятельности вуза. Однако ожидаемые результаты предписываются сверху и направляются вузам в качестве государственного заказа (модель «top-down»). Даже введение договоров о согласовании целей не меняет сути иерархической логики. Как отмечает Stöbe-Blossey, в конечном счете политики решают, какие результаты им должны предоставить руководители вуза, и ректораты несут ответственность перед политиками за качество и своевременность достижения этих результатов. Наряду с иерархической логикой получает развитие новая модель управления, которая содержит элементы партнерства: цели не

предписываются сверху, а формулируются в процессе совместного диалога [4].

В настоящее время правительство Германии проводит политику жесткой дифференциации всех учреждений высшего образования по качеству оказываемых научно-образовательных услуг. В этом плане вузы Германии можно условно разделить на четыре типа. Первый тип – элитные университеты, фокусирующие свою деятельность на научных исследованиях и занимающие ведущие позиции в мировых рейтингах университетов. Вузы, относящиеся к этому типу, интенсивно сотрудничают с научно-исследовательскими институтами, обеспечивают инновационный, «прорывной» характер проводимых исследований, являются привлекательным местом работы для выдающихся ученых и местом учебы особо амбициозных студентов.

Большое количество университетов принадлежит ко второму типу вузов, которые имеют ряд направлений научно-образовательной деятельности, известных на национальном уровне. Эти вузы могут привлечь выдающихся ученых и способных студентов только на определенные факультеты, кафедры и направления подготовки.

Третий тип вузов объединяет наибольшее количество университетов, которые являются региональными «провайдерами», т.е. рекрутируют студентов прежде всего из своего региона и обеспечивают в процессе своей научно-образовательной деятельности региональные потребности. Региональные университеты выполняют заказы местных предприятий и организаций на подготовку кадров и научные разработки. Четвертый тип вузов концентрирует свое внимание прежде всего на научно-образовательной деятельности, «далекой» от большой науки и имеющей прикладной характер.

Сегодня образовательный менеджмент вуза должен быть четко сориентирован на то, каким образом обеспечить достойное место университету как обучающей и обучающейся организации в наиболее престижной группе университетов. При этом прослеживается логическая взаимосвязь между образовательным и финансовым менеджментом, поскольку, по имеющимся прогнозам, государственное финансирование вузов в будущем во многом будет зависеть от того, к какому типу относятся те или иные университеты. Ведущие университеты, являющиеся конкурентоспо-

собными на мировом уровне, могут получить статус федеральных и централизованно финансироваться в полном объеме, независимо от результатов отдельных конкурсов. Такие университеты, имеющие значительные финансовые, технические и информационные ресурсы, будут иметь явные преимущества как в конкурсе проектных заявок, так и в привлечении наиболее квалифицированных специалистов.

Что касается второго типа вузов, то они, скорее всего, смогут рассчитывать на стабильное финансирование со стороны земельных правительств, а также на ресурсы, получаемые в рамках реализации ряда целевых программ поддержки вузов. Университеты, принадлежащие в третье группе и в большей степени ориентирующиеся на региональные потребности, наряду с государственным финансированием должны быть нацелены на привлечение средств из частных источников, в том числе региональных предприятий и организаций. Вузы четвертого типа могут рассчитывать на подушевое финансирование, зависящее от количества обучаемых студентов. В Германии к этому типу вузов будут принадлежать прежде всего институты прикладных наук (Fachhochschulen).

Тенденцию дифференциации университетов по типам подтверждают недавние инициативы вузов Германии создавать элитные союзы. Примерами таких союзов являются объединение «TU-9», в которое вошли 9 технических университетов, позиционирующих себя как наиболее сильные исследовательские вузы в области технических наук, и союз «TU-15», объединивший наиболее сильные, по их собственной оценке, вузы в области медицины [5].

Практика ведущих вузов Германии показывает, что только управленческих инструментов образовательного менеджмента в ситуации острой конкуренции становится недостаточно. Необходимо использование интегрированных управленческих инструментов, основывающихся на принципах образовательного и финансового менеджмента. Такие инструменты можно разделить на три группы: инструменты, стимулирующие инновационную деятельность на основании четко определенных показателей и индикаторов успешности; инструменты, связанные с заключением и реализацией контрактных соглашений между вузом и работником (согла-

сование целей); инструменты целевой поддержки перспективных направлений научно-исследовательской деятельности и привлечения высококвалифицированных специалистов.

Показательным примером в использовании интегрированных управленческих инструментов может быть управленческая практика Свободного университета г. Берлин. Данный университет за короткое время завоевал передовые позиции в рейтинге элитных университетов. Администрация вуза стала распределять часть ресурсов в соответствии с достигнутыми результатами, и эта часть постоянно увеличивается. Так, в г. Берлине Свободный университет 30% своего бюджета, включая средства на оплату персонала, распределяет на основании индикаторов успешности, которые коррелируют с индикаторами, содержащимися в действующих рейтингах. Кроме того, в университете есть мобильный фонд свободных ставок, который помогает привлечь на определенное время опытных специалистов для реализации конкретных проектов. В университете имеется также фонд стратегического развития, который поддерживает развитие наиболее перспективных направлений образовательной и научно-исследовательской деятельности. Аналогичный фонд для поддержки профильных направлений был создан в университете г. Бремен. Благодаря использованию новых управленческих механизмов этот университет неожиданно для многих вышел на передовые позиции в рейтинге университетов. Университет г. Констанц выделяет кафедрам достаточно скромные ресурсы, а основные ресурсы сосредотачивает на ведущих профильных направлениях научно-образовательной деятельности, которые являются конкурентоспособными на национальном и международном уровнях [5].

С целью определения стратегических приоритетов образовательного менеджмента современного западноевропейского вуза в условиях усиления конкурентной борьбы на рынке научно-образовательных услуг нами был проведен контент-анализ актуального документа «Оценка ректоратом проблем дальнейшего стратегического развития и управления в университете г. Билефельд», с которым в апреле 2013 г. обратился ректорат университета г. Билефельд (Германия) к университетскому академическому сообществу.

Целью контент-анализа представленной концепции был поиск ответов на следующие исследовательские вопросы:

1. Причины озабоченности ректората университета г. Билефельд перспективами его развития в ближайшие годы в ситуации усиливающейся конкуренции вузов.

2. Факторы обеспечения динамичного развития университета как обучающей и обучающейся организации в первые десятилетия его существования.

3. Методы анализа и оценивания сильных и слабых стороны университета г. Билефельд как организации.

4. Проблемы, возникающие у руководства университета на современном этапе организационного развития высшей школы.

5. Изменения, в образовательном менеджменте вуза для обеспечения успешного управления университетом как обучающей и обучающейся организацией.

В распространенном документе подробно анализируются те факторы, которые в течение длительного времени позволяли университету г. Билефельд «удерживаться на плаву» и позиционировать себя как инновационный университет, открытый обществу. При этом, базовая концепция развития университета декларировала его четкую ориентацию на приоритет научно-исследовательской деятельности, поэтому те, кто работал и учился здесь, считали свою организацию исследовательским университетом. Значительное развитие получила идея междисциплинарности в обучении и исследованиях. Так, например, Центр междисциплинарных исследований возник еще в период основания университета г. Билефельд. Важными были тезисы об ориентации всего образовательного процесса на результаты научных исследований, популяризация дидактической теории «обучение через исследование», и, наконец, с первых дней своего существования университет г. Билефельд позиционировал себя как организация реформаторского типа, открытая обществу и новым идеям. Реализация базовой концепции и соответствующих стратегий образовательного менеджмента долгие годы определяла сильные стороны университета г. Билефельд, который добился весомых результатов в обеспечении высокого качества научно-образовательного процесса и конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. К таким сильным сторонам можно отнести: высо-

кий уровень развития исследований в области гуманитарных и психолого-педагогических наук, а также биоинформатики и биотехнологии, тесное сетевое взаимодействие университета с региональным сообществом, интернационализацию высшего образования, привлечение иностранных студентов, развитие системы повышения квалификации персонала вуза и представителей различных слоев населения.

Слабые стороны университета г. Билефельд обусловлены резко изменившейся ситуацией в начале 21 века в образовательном ландшафте высшей школы:

- ориентация на научные исследования, реализация дидактической концепции «обучение через исследование» перестали быть экзemplарной практикой отдельных университетов и получили широкое распространение;

- в настоящее время трудно найти вуз, который не относил бы себя к инновационным и не пропагандировал идеи открытости и междисциплинарности;

- практически каждый университет Германии имеет свой профиль, благодаря которому он стремится занять достойное место в рейтинге высоких достижений.

Таким образом, существующие сегодня сильные стороны при их неизменном состоянии могут трансформироваться в слабые стороны, если произойдет стагнация концепций и стратегий образовательного менеджмента университета, характеризующаяся их неизменчивостью и недостаточной гибкостью.

В этом плане в анализируемом документе по-новому рассматривается вопрос о профиле университета, который имеет приоритетное значение прежде всего для университетов средней величины, ибо выделяет те области и те сильные стороны, которыми данные университеты отличаются от всех прочих и благодаря которым они становятся более привлекательными для выдающихся ученых в приоритетных областях знаний и для наиболее продвинутых абитуриентов, рассчитывающих получить качественное образование. Продуманный профиль позволяет также привлечь дополнительные внебюджетные средства из различных финансовых источников. По мнению ректората, было бы очень рискованным полное изменение профиля университета, изобретение какого-то экзотического направления деятельности. Более перспек-

тивным администрации университета представляется укрепление и расширение, а также наполнение новым содержанием тех направлений, которые получили признание академического сообщества на национальном и международном уровнях. Традиционные сильные стороны университета сегодня должны приобрести большую рыночную привлекательность, учитывать критерии, содержащиеся в условиях различных конкурсов. В этом плане, по мнению ректората, возникает потребность в интеграции существовавших ранее автономно направлений исследований с целью придания им большей привлекательности, как было, например, в случае развития нового направления исследований «Развитие человека: конфликты и насилие». Таким образом, тесное взаимодействие представителей различных факультетов и научных коллективов при подготовке наиболее значимых проектных заявок является сегодня требованием времени. Следует четко понимать, что университет сегодня не сможет добиться ведущих позиций во всех областях знаний, поэтому профиль университета будут определять те направления, которые имеют необходимые кадровые и информационные ресурсы, научные традиции и современное стратегическое видение. В анализируемом документе отмечается, что образовательный менеджмент вуза должен четко определить статусное место университета г. Билефельд в общем ландшафте высшего образования Германии.

Для оценки актуального состояния уровня научно-образовательной деятельности университета ректорат использовал промежуточные и окончательные результаты конкурса «выдающихся инициатив». Уже предварительная оценка промежуточных результатов позволила сделать вывод, что университет г. Билефельд по сравнению с другими вузами земли начал терять свои позиции. Такая оценка усилилась с появлением окончательных результатов конкурса. Несмотря на то, что университет до этого весьма хорошо презентовал себя на карте «высоких достижений», прежде всего, благодаря участию в двух элитных грантах, передовым позициям в рейтинге Германского исследовательского общества, где он входил в первую четверть сильных исследовательских университетов, а также благодаря проведению нового инновационного исследования в социологии, в настоя-

щее время университет г. Билефельд больше не может претендовать на особую выдающуюся позицию в группе университетов средней величины. Другие сопоставимые вузы, например, университет г. Констанц, с которым университет г. Билефельд в ведущих рейтингах занимал одинаковые позиции, или университет г. Бремен, который долгие годы добивался ведущих позиций скорее благодаря политической ориентации, чем высоким научным достижениям, в последнее время опередили университет г. Билефельд.

Сократившееся число выигранных научных грантов негативно сказалось на месте университета г. Билефельд в новой финансовой модели и на его общем ресурсном обеспечении. После того, как долгие годы университет г. Билефельд был победителем по большинству показателей данной модели, в настоящее время по индикатору «привлеченные средства» он утратил ведущие позиции. Такой негативный тренд также касается снижения числа выпускников. Если университету г. Билефельд в ближайшее время не удастся увеличить число выигранных научных грантов, а также повысить количество выпускаемых специалистов, по крайней мере по отношению к другим вузам земли Северный Рейн-Вестфалия, то вуз полностью растеряет свои ведущие позиции в новой финансовой модели. Следствием этого будет «эффект спирали», который приведет к худшим шансам университета в обеспечении качества обучения и научных исследований, а также в получении новых грантов. Здесь, по мнению ректората, и кроется основная опасность для дальнейшего развития университета. Улучшение качества деятельности университета г. Билефельд по показателям, важным для финансирования, является базисным условием для успешного организационного развития университета в будущем. Исходя из описанной исходной ситуации, университет г. Билефельд должен дать ответ на вопрос, в каком сегменте вузов он хочет и может видеть себя в будущем. Ответом на этот вопрос должна стать миссия университета и сформулированные стратегические цели.

У ректората по этому вопросу есть ясная позиция. Учитывая историю университета г. Билефельд, его огромные успехи и значительный потенциал, коренные изменения в инфраструктуре, модернизацию принадлежащих ему зданий и сооружений, университет

может претендовать на стабильную позицию во втором типе высших учебных заведений. Исходя из этого, миссия университета может быть сформулирована следующим образом: «Университет г. Билефельд – университет исследовательского типа, находящийся в первой четверти национального конкурентного поля, фокусирующий свою деятельность на профилях, имеющих международную значимость. Как образовательная организация, он относится к сегменту вузов, которые имеют высокую репутацию на межрегиональном уровне и по доминантным направлениям подготовки является доступным и представляет интерес для иностранных студентов».

Если коллектив университета не найдет необходимых средств и возможностей для выполнения данной миссии, тогда университет должен связать свое будущее с третьим сегментом вузов – «региональными провайдерами». При этом профессорско-преподавательский состав должен отдавать себе отчет в тех негативных последствиях, которые такое позиционирование имело бы для развития университета, прежде всего его научных исследований, которые традиционно носили характер фундаментальных.

Следует отметить, что университет г. Билефельд в глазах общественности всегда выглядел как инновационный, гибко реагирующий на вызовы внешней среды, видоизменяя свои внутренние структуры и систему управления. В качестве примеров можно привести успешное создание технического факультета и факультета валеологии в 90-е годы прошлого столетия, успешное внедрение новых междисциплинарных профилей «Биоинформатика» и «Биотехнология», а также интерактивных интеллектуальных систем. Университет г. Билефельд был первопроходцем в реализации Болонской декларации, в числе первых ввел многоуровневую систему обучения. Все эти достижения были связаны, помимо прочего, с использованием эффективных инструментов образовательного менеджмента, к которым можно отнести развивающую кадровую стратегию, которая была успешно реализована при открытии специального исследовательского направления № 613 в области физики, в процессе регулярных собеседований на факультетах по вопросам их организационного развития, привлечения внешних экспертов и консультантов для стратегического планирования на отдельных факульте-

тах. Несомненно, что эти управленческие инструменты будут и в дальнейшем играть важную роль. Однако их становится недостаточно для завоевания ведущих позиций в условиях обострения конкурентной борьбы. Необходимо использовать новые управленческие инструменты, позитивно зарекомендовавшие себя в практике ведущих вузов.

Опираясь на данные управленческие инструменты, ректорат университета г. Билефельд предлагает следующую схему бюджетирования научно-образовательной деятельности:

1. Базисный бюджет (на основе выполняемой преподавателем нагрузки);
2. Стимулирующий бюджет (на основе индикаторов успешности);
3. Стратегический бюджет (для развития перспективных направлений).

Итак, контент-анализ документа «Оценка ректоратом проблем дальнейшего стратегического развития и управления в университете г. Билефельд» позволил выявить причины

озабоченности руководства университета г. Билефельд, связанные с возможной утратой им своих ведущих позиций в национальных и мировых рейтингах университетов. Сильные стороны университета – выбор привлекательных профилей научно-исследовательской деятельности, инновационность, ориентация образовательного процесса на научные исследования – перестали давать явные преимущества в условиях конкурентной борьбы. Успешное управление вузом как обучающей и обучающейся организацией в этой ситуации требует поиска новых управленческих инструментов, позволяющих интегрировать арсеналы средств образовательного и финансового менеджмента. Введение интегрированных управленческих инструментов влечет за собой внесение корректив в схему распределения финансовых средств, которая приобретает стимулирующий характер и обеспечивает развитие перспективных направлений научно-исследовательской деятельности.

Л и т е р а т у р а

1. Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учеб. пособие / В. Р. Вебер, Е. В. Иванов, М. Н. Певзнер, П. А. Петряков и др.; под общ. ред. д-ра пед. наук, проф. М. Н. Певзнера. – Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. – 528 с.
2. Образовательный менеджмент : учебное пособие для магистратуры по направлению «Педагогика» / Е. В. Иванов, М. Н. Певзнер, П. А. Петряков, Г. А. Федотова, Р. М. Шерайзина, А. Г. Ширин ; сост. и общ. ред. Е. В. Иванова и М. Н. Певзнера. – Великий Новгород : НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2009. – 412 с.
3. Jörg Bogumil, Rolf G. Heinze (Hg.) Neue Steuerung von Hochschulen. Berlin, 2009. S.168
4. Stöbe-Blossey, Sybille (2001) : Output-Steuerung des Verwaltungshandelns. In: Blanke, B. ; v. Bandemer, S. ; Nullmeier, F. ; Wewer, G. (Hg.) : Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen, S. 118-136.
5. [Электрон. ресурс]. – URL : http://www.homes.uni-bielefeld.de/intranet/Strategieentwicklung_Steuerung_Rektorat_04-2013.pdf

