



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY



ЦЕНТР  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ  
И РАЗРАБОТОК

# ТИПОЛОГИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ, МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Препринт



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Сибирский федеральный университет

**Типология университетов, модели  
и инструменты организационного развития**

Препринт

*Электронное издание*

Красноярск, 2018

УДК 378.09  
ББК 74.484.7  
Т 436

**Авторский коллектив:**

Ефимов В.С., Лаптева А.В., Дадашева В.А., Румянцев М.В., Лаптева М.А.,  
Ефимов А.В., Саввинов В.М.

**Т 436 Типология университетов, модели и инструменты организационного развития :**  
препринт [Электронный ресурс] / под ред. В.С. Ефимова. – Электрон. дан. (716 Kb). –  
Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. – 52 с. – Систем. требования : PC не ниже класса  
Pentium I ; 128 Mb RAM ; Windows 98/XP/7/8/10 ; Adobe Reader V8.0 и выше. – Загл. с экрана.

ISBN: 978-5-7638-3961-6

В издании представлены результаты анализа особенностей трансформации университетов и их исторические типы, описаны современные модели университетов. Представлено описание организационных моделей университетов и методы организационного развития. Представлена авторская модель корпоративной культуры университета и методов ее трансформации под задачи развития.

Издание адресовано специалистам в области государственного и регионального управления, руководителям и сотрудникам учреждений высшей школы, аспирантам и студентам экономических, социальных и управленческих специальностей.

*Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, Правительства Красноярского края, Красноярского краевого фонда поддержки научной и научно-технической деятельности в рамках научного проекта «Университеты в ситуации постиндустриального перехода: новые функции и модели развития» №16-16-24011.*

УДК 378.09  
ББК 74.484.7

ISBN: 978-5-7638-3961-6

© Коллектив авторов, 2018

*Электронное научное издание*

Подписано в свет 17.12.2018. Заказ № 5759  
Тиражируется на машиночитаемых носителях

Библиотечно-издательский комплекс  
Сибирского федерального университета  
660041, г. Красноярск, пр. Свободный, 82а  
Тел. (391) 206-26-67; <http://bik.sfu-kras.ru>  
E-mail: [publishing\\_house@sfu-kras.ru](mailto:publishing_house@sfu-kras.ru)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ФЕНОМЕН И ЛОГИКА ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ, ИСТОРИЧЕСКИЕ ТИПЫ УНИВЕРСИТЕТОВ.....	5
1.1 Исторические циклы университетского образования - В.А.Никитин .....	5
1.2 Классический университет – К.Ясперс .....	7
1.3 Университет как единство исследования и преподавания – В. Гумбольдт.....	8
1.4 Классический университет XXI века – Г.Майер.....	8
2. ТИПЫ УНИВЕРСИТЕТОВ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ .....	10
2.1 Классический университет.....	11
2.2 Предпринимательский университет .....	13
2.3 Университет как «фабрика кадров» .....	17
2.4 Исследовательский университет.....	18
2.5 Корпоративный университет .....	22
2.6 Сетевой университет.....	26
2.7 Виртуальный университет.....	29
2.8 Модели университетов: миссия, структура, обучение, корпоративная культура .....	33
3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА.....	37
3.1 Концепты организационного развития университета .....	37
3.2 Университет как «сложная организация».....	40
3.3 Этапы организационного развития университета.....	43
3.4 Методы организационного развития.....	45
3.5 Корпоративная культура в контексте организационного развития университета .....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	52

Университет (от нем. *Universität* – совокупность, общность) – высшее учебное заведение, целью деятельности которого является подготовка специалистов по фундаментальным и прикладным наукам, а также осуществление научно-исследовательской работы. Университет объединяет несколько факультетов и представляет совокупность разных дисциплин, которые составляют основы научного знания.

Ключевое отличие университета от других высших образовательных учреждений заключается в особом позиционировании университета. Основной задачей всех образовательных учреждений является подготовка кадров той или иной профессиональной области, университет при этом позиционируется как центр образования, R&D, инноваций – помимо трансляции устоявшихся форматов мышления и технологий, он также проектирует и развивает новые, являясь, таким образом, субъектом социально-экономического и культурного развития общества.

Идея университетского образования, культурно-исторические этапы и типы университетов рассматриваются в работах Д. Белла, Т. Веблена, Р. Дизз-Хохляндера, В. Гумбольдта, А.А. Корниенко, О.И. Комаровой, К. Маннгейма, В.А. Лавриненко, Дж. Ньюмена, В. Роуга, Х. Ортега-и-Гассета, А. Уайтхеда, С.Н. Степановой, К. Ясперса, В.А. Никитина и др.

Ситуация появления и развития разных типов университетов в условиях постиндустриального перехода описываются в исследованиях Я. Кузьмина, В. Княгинина, В. Платонова, А. Огурцова, В. Марачи, В. Розина, А. Волкова, Д. Ливанова, В. Ефимова.

Выявление, анализ и варианты решения актуальных проблем развития университетов разных типов также представлены в работах А. Амарала, Дж. Альтбаха, Г.К. Ашина, А. Барцеля, А. Барбляна, И.В. Захарова, Д. Бока, Е.С. Ляхович Н.С. Ладыжец, и др.

Университеты являлись базисом массового профессионального образования, одним из ключевых цивилизационных инструментов, обеспечивающих интенсивное формирование индустриального общества<sup>1</sup>. Ряд глобальных трансформаций современного мира, включающий переход от индустриальной к постиндустриальной фазе<sup>2</sup>, предполагает существенную трансформацию миссии и функций университетов, появление новых типов университетов.

В работе представлен анализ культурно-исторических типов университета, описаны типы современных университетов, выделяемые разными авторами, а также представлен краткий сопоставительный обзор разных моделей университетов.

<sup>1</sup> Ефимов В.С., Лаптева А.В. Высшее образование в России: контуры будущего // Университетское управление: практика и анализ. 2010. №4 (68). С.6-17.

<sup>2</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования. Пер. с англ. / Иноземцев В.Л. (ред. и вступ. ст.). М.: Academia, 1999. – 956 с.



## 1. ФЕНОМЕН И ЛОГИКА ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ, ИСТОРИЧЕСКИЕ ТИПЫ УНИВЕРСИТЕТОВ

В данном разделе представлено видение особенностей развития университетов, его культурно-исторические типы. Представленные ниже авторы рассматривают университет как социально-культурный феномен, выявляют особенности кризиса университетского образования в настоящее время, который можно интерпретировать как кризис университета эпохи индустриального развития.

Французский историк Жак Ле Гофф в своих исследованиях показывает, что университеты возникли в средние века как корпорации интеллектуалов – «тех, чьим ремеслом были мышление и преподавание своих мыслей»<sup>3</sup>. Студенты и преподаватели образовали организацию, прототипами которой являлись цех и монастырь, с целью поддержки и развития среды интенсивного интеллектуального общения, а также совместной защиты от окружающего мира, соблюдения автономии.

По мнению В. Рутенберга, возникновению университетов в средние века способствовали такие факторы, как распад монастырских школ и развитие городов<sup>4</sup>. Университет зарождался как интеллектуальное и духовное сообщество – корпорация преподавателей и студентов, которая обладала рядом привилегий и особым статусом. Данную точку зрения также развивает в своих исследованиях Ж. Верже, акцентируя внимание на том, что корпоративная специфика культивировалась и развивалась в целях интеллектуального общения, обретения знания, совместного исследования<sup>5</sup>.

При этом, с одной стороны вырабатывался особый научный (университетский) дискурс, а с другой – формировался особый университетский образ жизни, включающий в себя стремление к интеллектуальному общению, знанию, исследованию<sup>6</sup>. Университетский дискурс выполнял ряд функций – образовательную, воспитательную, психологическую, диалогическую, в том числе диалог с самим собой. Университетская культура при этом связывала профессиональную компетентность с общим контекстом духовных ценностей и смыслов, она была ориентирована на воспитание интеллектуала, который являлся активным субъектом культуры.

Ниже представлены авторские исследования, описывающие разные культурно-исторические типы университетов.

### 1.1 Исторические циклы университетского образования - В.А.Никитин

В качестве наиболее общей логики культурно-исторического развития университета как особого социального института В.А.Никитин выделяет пять исторических типов университетского образования<sup>7</sup>:

<sup>3</sup> Гофф ле, Ж. Интеллектуалы в средние века. Долгопрудный: Аллегро-Пресс, 1997.

<sup>4</sup> Рутенберг В. И. Университеты итальянских коммун // Городская культура: средневековье и начало Нового времени / Под ред. В.И.Рутенберга. Л., 1986. С. 43–52.

<sup>5</sup> Верже Ж. Средневековый университет: учителя // *Alma mater*. 1997. № 2. С. 43–46; № 4. С. 33–36; № 5. С. 36–40.

<sup>6</sup> Рутенберг В. И. Университеты итальянских коммун // Городская культура: средневековье и начало Нового времени / Под ред. В.И.Рутенберга. Л., 1986. С. 60–64.

<sup>7</sup> Никитин В.А. К представлению об исторических циклах университетского образования // Вопросы методологии. - 1991. - № 2. – С. 67-68.

1. Схоластический (техники работы с формой, диспут как параллельная форма представления умения, комментарий как ведущий жанр работы, ориентация на подготовку юристов и богословов).

2. Филологический (техники работы с текстом, диалог как предельная форма представления умения, перевод как ведущий жанр работы, ориентация на подготовку философов и филологов).

3. Опытный (техники работы с природным материалом, опыт как предельная форма представления умения, систематизация как ведущий жанр работы, ориентация на подготовку естествоиспытателей и изыскателей).

4. Теоретический (техники работы с моделями, объективное знание как предельная форма представления умения, эксперимент как ведущий жанр работы, ориентация на подготовку исследователей).

5. Проектный (техники работы с идеальными конструкциями, проект изменений как предельная форма представления умения, имитация как ведущий жанр работы, ориентация на подготовку проектировщиков и организаторов). Проектный тип университета получил распространение в XX веке<sup>8</sup>.

Прослеживая тенденцию смены типов университетов, автор акцентирует внимание на том, что сегодня реализуется идея проектно-программного университета, базовым действием которого остается проектирование, но ориентированное уже на перспективную форму – программирование и подготовку управленцев со стратегическим и историко-культурным мышлением.

Описывая логику развития университетов, Никитин тесно связывает ее с особенностями культуры, рассуждает о появлении нового типа культуры, который будет иметь следующие характеристики<sup>9</sup>:

- «Образовательные», определяющие свободу выбора стратегий развития.
- «Персональные», определяющие свободу прикрепления к принципу и его демонстрации.
- «Коммуникативные», определяющие возможность предъявления и обсуждения конфликтов, их рефлексии вокруг общих проблем на разных уровнях вплоть до глобального и формирования понимания поверх культурных и цивилизационных различий.

По мнению Никитина, суть идеи университета нового типа заключается в создании программы регионального развития новых видов деятельности и, соответственно, новых рабочих мест за счет собственных проектов, на фоне участия в глобальных исследованиях и программах.

Таким образом, для выхода на новый этап развития университету необходимо новое позиционирование – выход за академические рамки деятельности и дальнейшее становление субъектности в отношении регионального развития, подразумевающее включение в коммуникацию с другими субъектами (бизнесом и властью).

Переживаемый университетами период неопределенности, поиска собственной позиции в обществе не является первым в истории. Университеты пережили несколько переходных периодов, и каждый раз находили возможность возобновить смысл и содержание своей деятельности. «Реконструкция» университета может означать синтез тех

<sup>8</sup> «Проектное» знание означает, что знания осмысливаются как компоненты мышления и деятельности и «инструменты» развития мышления и деятельности, в отличие от осмысления знаний как «отражений» естественно существующих объектов.

<sup>9</sup> Никитин В.А. Идея образования или содержание образовательной политики. – К: Оптима, 2004. – 205 с.



смыслов деятельности и позиций, которые были развернуты на предыдущих исторических стадиях его развития.

Университет не сможет действовать до тех пор, пока не найдет некоторую идею своего существования. Сталкиваясь с описанными выше проблемами, современный университет оказывается перед задачей разработки нового самоописания, которое должно одновременно удовлетворять как настоящему состоянию общества и культуры, так и будущему самого университета. В силу этих причин самоописание не может не быть парадоксальным, потому что никто и ничто вне университета не может сегодня определить его место и его время. Университет должен сам ответить на вопрос о своем смысле. В новом образе университета будут соединяться корпоративность и автономия, зародившиеся в «схоластическом» цикле; обращенность к человеческой практике и критическое мышление, возникшие в «гуманистическом» цикле; изощренные технологии получения и верификации опытного знания, разработанные в «естественнонаучном» цикле; владение способами построения фундаментального теоретического и исторического знания, разработанными в «современном» цикле; проектная ориентация и позиция «института развития», складывающиеся в середины XX столетия. Основой синтеза станет, скорее всего, широкая сеть коммуникаций и кооперации между университетами, реализующими различные «модели» деятельности, а также между университетами и другими культурными и экономическими институтами.

Таким образом, одним из ключевых компонентов процесса перехода университетов на новый этап своего исторического развития является изменение миссии университета – от «поиска истины» к «строительству будущего»

## 1.2 Классический университет - К.Ясперс

Карл Ясперс в своих исследованиях анализирует феномен Классического университета, актуальность возникновения которого, по мнению автора, связана с секуляризацией церкви, кризисом христианской идеологии, критикой ее универсалистских позиций<sup>10</sup>. В результате становления и развития Классического университета стало возможным снижение влияния христианства в разных сферах общественной жизни.

Временем зарождения и развития Классического университета является конец XVII – начало XVIII века, данный период не отличался стремительным развитием научно-технического знания. Именно благодаря развитию университета были созданы материальные и духовные основания для естественнонаучной революции. До XX века Классический университет позиционировался как драйвер научного и социально-экономического развития общества.

В качестве фундаментальной «идеи университета» К. Ясперс определял совместное исследование. Ключевой установкой университетского образования является не получение определенных знаний студентами, а овладение операционной культурой знаний через совместное участие в исследованиях. Преподаватель и студент в такой ситуации становятся партнерами, участвуют в диалоге, что, в свою очередь, влияет на формирование личности будущего специалиста.

Идея Классического университета, описываемая К.Ясперсом, обеспечивает дискурсивную вовлеченность нового поколения в социальные преобразования.

<sup>10</sup> Ясперс К. Идея университета / пер. с нем. Т. В. Тягуновой; ред. перевода О.Н. Шпарага ; под общ. ред. М.А. Гусаковского. – Минск : БГУ, 2006. – 159 с.



### 1.3 Университет как единство исследования и преподавания - В. Гумбольдт

Основными принципами деятельности университета, по мнению Вильгельма фон Гумбольдта, являются единство исследования и преподавания и академическая свобода<sup>11</sup>. Данные принципы основываются на определенном компромиссе, который заключается в том, что академическая свобода предполагает ответственность перед задачами развития государства и общества.

Под «академической свободой» Гумбольдт понимал следующее:

- самостоятельное ведение хозяйства;
- право на самоуправление с учетом государственного правового надзора;
- разделение независимых от государства академических экзаменов и государственных экзаменов;
- право факультетов на комплектацию должностей, в некоторой степени ограниченное властью государственных органов.

Система единства исследования и преподавания основывалась на позиционировании университетского преподавателя не только как транслятора знаний, но и как исследователя, а также предполагала свободу выбора лекций для студентов, институт семинаров, тесную связь университета с исследовательскими институтами.

Ключевой в данном типе университета была деятельность философского факультета, объединяющего в себе, помимо медицины, теологии и юриспруденции, все теоретические науки. Внутренняя организация университетов предполагает реализацию принципа «наука есть нечто до конца не изведенное». По мнению В. Гумбольда государство, заинтересованное в существовании и развитии таких университетов, обязано решать следующие задачи<sup>12</sup>:

- постоянно поддерживать деятельность ученых;
- сохранять жесткое и четкое разграничение между университетом и школой.

Государство, по мнению автора, не должно позиционировать университет ни как специальную школу, ни как гимназию, сводя его деятельность к образовательной. Университет должен мыслиться как автономная исследовательская организация – при этом свободный от навязанных извне задач, так как от науки можно ожидать результатов, только если она является при этом «свободной от целей».

Таким образом, Гумбольдтовский тип университета, включающий концепцию академической свободы, а также единства образования и науки, предполагает постоянную поисковую, исследовательскую деятельность преподавателей и студентов, а также соответствующую позицию государства.

### 1.4 Классический университет XXI века - Г. Майер

Г. Майер в своих исследованиях описывает современный классический университет, неотъемлемой частью которого, по мнению автора, являются ведущие научно-педагогические школы в области точных, гуманитарных и естественных наук. Только при организации деятельности таких школ возможна реализация учебного процесса на высоком уровне. Процесс распространения знаний содержит также просветительский и культурный

<sup>11</sup> Шнедельбах Г. Университет Гумбольдта // Логос 5-6 (35), 2002.

<sup>12</sup> Гумбольдт В. фон. О внутренней и внешней организации высших научных заведений в Берлине // Неприкосновенный запас. 2002. № 2(22). С. 5–10.



компоненты, что и позволяет анализировать современный классический тип университета как центр науки, образования, просвещения и культуры.

В своих исследованиях Майер делает следующие выводы<sup>13</sup>:

1. Классический университет становится центром телекоммуникаций, создания и продвижения новых информационных технологий, что существенно повышает его роль как информационного центра. Важной является организация деятельности университета как координационного и экспертного центра в технологической и научно-образовательной сферах, что способствует его интеграции с академическими научными учреждениями, исследовательскими коллективами и т.п.

2. Университет классического типа в XXI веке позиционируется как центр междисциплинарных исследований и разработок, это позволяет ему ставить и решать задачи комплексного характера, в частности, отраслевого и регионального уровня, требующие привлечения ресурсов и технологий разных научных сфер. Университеты в такой ситуации становятся регионообразующими структурами, выполняя также функции стабилизационных институтов в социально-экономическом контексте.

3. Университеты становятся «ядром» научно-исследовательских и образовательных систем регионов.

4. В рамках глобализационных процессов университеты нового типа начинают также позиционироваться как центры координации и сотрудничества на международном уровне.

---

<sup>13</sup> Майер В.Г. Классические университеты: современность и перспективы /Майер В.Г., Бабанский М.Д. //Университетское управление: практика и анализ.-2002.-№ 2.-С.20-21.

## 2. ТИПЫ УНИВЕРСИТЕТОВ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

В настоящее время происходит поиск нового позиционирования университетов в изменившихся социально-экономических условиях, оформляются новые типы университета на различных онтологических основаниях.

Описывая критичность современной ситуации, авторы акцентируют внимание на том, что руководство вузов в значительной мере занято финансовым выживанием, а профессура (преподавательский корпус) выступает при этом главным инструментом, в связи с чем в ее среде, особенно среди преподавателей старшего поколения, распространилось представление о «руинизации классического университета»<sup>14</sup>. Речь идет о том, что доминирующее положение в вузе стали занимать хозяйственники, менеджеры, близко знакомые с реалиями рыночной ситуации, в то время как профессура перешла в подчиненное положение повсеместно наблюдается процесс превращения университета «из храма науки в market place, торговую площадку, в экономическую «корпорацию по продаже знаний»<sup>15</sup>. В России, в условиях низкой платежеспособности населения и, как следствие, невозможности установления высокой цены на образование, университету важно заполучить больше студентов; растет учебная нагрузка преподавателей, у которых практически не остается времени заниматься научными исследованиями («дай бог сил на требуемую имитацию»<sup>16</sup>). Будучи не в состоянии обеспечить одновременно высокий уровень выполнения различных функций, большинство университетов специализируются.

Разнообразие университетов описывается через «типы» или «модели». Термин «тип» подразумевает естественно сложившийся специфический образ университета. Он употребляется исследователями истории образования, которые воспринимают многообразие университетов как естественно возникшее в истории и поддающееся классификации. Термин «модель» указывает на искусственно (организационно-управленческими усилиями) создаваемую особенность, особость университета. Он употребляется проектировщиками, управленцами, которые выбирают «модель» как целевой образ при управлении развитием университета. Поскольку университеты – естественно-искусственное образования (складываются в истории, десятилетиями, а иногда и столетиями; но одновременно формируются их собственными руководителями и государством), то оба термина правомерны, можно говорить о принадлежности конкретного университета к типу или модели.

В данном разделе рассматриваются следующие модели университетов:

1. Классический университет.
2. Предпринимательский университет.
3. Университет – «фабрика кадров».
4. Исследовательский университет – «фабрика мысли».
5. Корпоративный университет.
6. Сетевой университет.
7. Виртуальный университет.

<sup>14</sup> Кислов А.Г. Университет эпохи постмодерна / А.Г. Кислов // Университетское управление: практика и анализ. - 2007. - №3(49). - С. 18-24.

<sup>15</sup> Покровский Н.Е. Побочный продукт глобализации: университеты перед лицом глобальных изменений // Общественные науки и современность. 2005. №4. С.148-154

<sup>16</sup> Кислов А.Г. Университет эпохи постмодерна / А.Г. Кислов // Университетское управление: практика и анализ. - 2007. - №3(49). - С. 18-24.



## 2.1 Классический университет

Как правило, говоря об университете, имеют в виду классический университет как «настоящий», «подлинный», дающий образование наивысшего уровня среди других институций высшей школы. При этом иные университеты, не соответствующие модели классического университета, зачастую оцениваются как несовершенные имитации (например, переименованные в университеты педагогические, технические и другие институты в России) или как университеты лишь в метафорическом смысле («открытые» университеты, ведущие дистанционную подготовку). Образцовыми для данного типа являются старейшие университеты Европы и США, существующие уже столетия, такие как Болонья, Оксфорд, Кембридж, Саламанка. Отличает данный класс учреждений высшего образования высокий уровень и интеграция науки и образования<sup>17</sup>.

Существует несколько национальных версий модели классического университета<sup>18</sup>:

- германская модель («гумбольдтовский») исследовательский университет, где научная и учебная деятельности – неразрывно связанные между собой компоненты университетской жизни; студенты приобретают опыт исследовательской деятельности, будучи включены в передовую науку;
- британская модель университета интернатного типа (модель «Оксбриджа», основанная на тесном общении студентов с преподавателями в форме индивидуальных занятий студента с прикрепленным к нему наставником-тьютором);
- французская модель «больших школ» («кастовые» вузы с особой атмосферой меритократического сообщества, утверждающего себя в качестве управленческой элиты);
- чикагская модель (в основу университетского курса положена общеобразовательная программа с ярко выраженной гуманитарной направленностью).

Классический университет дает современное многопрофильное образование<sup>19</sup>. В отличие от технических, коммерческих, медицинских или аграрных вузов, университет включает подразделения (институты, факультеты, отделения и т.п.), охватывающие широкое поле направлений образования и научных исследований (естественные, «точные», социальные, гуманитарные науки). Университет традиционно рассматривается как оплот науки, концентрирующий и бережно сохраняющий в себе традиции научных школ, но при этом играющий ключевую роль в обновлении различных отраслей научного знания (естественных, технических и гуманитарных направлений).

По мнению экспертной группы Евразийской ассоциации университетов, важнейшими признаками классических университетов являются высокий уровень подготовки специалистов, возможность получения студентами базовых знаний в различных областях науки при оптимальном сочетании естественно-научных и гуманитарных дисциплин, способность к формированию и распространению нравственных и культурных ценностей, преобладание в научной работе доли фундаментальных исследований. Эти черты позволяют говорить об особой роли классических университетов. Действительно, в настоящее время решение важнейших технических и технологических проблем происходит, как правило, на стыке наук и основано на фундаментальных исследованиях. Разработка техники и технологии в гражданском секторе экономики, создание вооружений нового поколения,

<sup>17</sup> Прокопьев В.П. О признаках классического университета // Университетское управление: практика и анализ. 2000. № 2 (13)

<sup>18</sup> Строговецкая Е.В. В поисках модели современного // Высшее образование сегодня. – 2009. - № 3. – С. 15-17

<sup>19</sup> Горохов П.А. На передовой строительства страны должен находиться классический российский университет / «Оренбургский университет». – 2005. - № 3.

поиск новых решений для обеспечения жизнедеятельности населения, экологической и технологической безопасности и другие критически важные разработки невозможны без специалистов с университетскими дипломами.

Значительную часть выпускников классических университетов составляют специалисты в области гуманитарных и социально-экономических наук. Именно эти науки отвечают в значительной степени за сохранение и развитие культурной традиции нации, формируют представления людей о путях общественного развития, предлагают способы решения сложных социальных проблем. В периоды, когда представители социогуманитарных наук слабо востребованы государством и обществом, место науки занимают интеллектуальные суррогаты – националистические идеологии, религиозный фанатизм и оккультизм. В современном мире такая подмена особенно опасна. Каждый народ, социальная группа имеет свои представления о справедливости и способах достижения жизненно важных целей. Несовпадение представлений – одна из главных причин дезинтеграции общества, вражды и насилия, межнациональных конфликтов, нетерпимости, противостояния религий и цивилизаций. Для преодоления подобной дезинтеграции необходимы терпимость и ум, сочувствие и доброжелательность как черты массы населения, а также распространение знаний о менталитете как своего народа, так и других народов. Сформировать перечисленные качества может только сфера образования, и университеты должны сыграть роль инициаторов.

Классические университеты воздействуют на процессы, протекающие в государстве и обществе, не только через своих выпускников, но и результатами своих фундаментальных научных исследований, являющихся основой для разнообразных прикладных и опытно-конструкторских разработок во всех областях социально-экономической сферы. В университетах, по сравнению с другими типами вузов, как правило, работают более высококвалифицированные преподаватели. Это дает возможность именно университетам первыми открывать обучение по новым специальностям и направлениям, создавать условия, позволяющие студентам получать вторую, дополнительную специализацию. Имея в штате большое число исследователей (имеются в виду особые штатные единицы, либо структура рабочего времени профессуры, позволяющая уделять много времени исследованиям), классические университеты лидируют в подготовке специалистов для наукоемких производств. Именно классические университеты больше других вузов реализуют принцип интеграции высшего профессионального образования и фундаментальной науки.

Интеллектуальный потенциал классических университетов позволяет им быть полигоном для отработки разнообразных изменений в содержании и технологиях образования, особенно таких, как усиление фундаментальной подготовки, передача междисциплинарных знаний, активное использование в учебном процессе технологий научного поиска. Университеты призваны быть эпицентрами инноваций в содержании и методах высшего образования, иницируя «волны изменений» охватывающие далее все институции высшей школы.

Для классических университетов характерна широкомасштабная подготовка кадров высшей квалификации через аспирантуру и докторантуру. В университетах налаживается выпуск магистров – специалистов нового для российской системы образования уровня. Многие университеты создают системы переподготовки и повышения квалификации, развивают тесные связи со школой. Таким образом, именно классические университеты становятся ядром системы непрерывного образования, образования в течение всей жизни.



Отличительной чертой классических университетов является и то, что их выпускники работают во всех без исключения сферах деятельности: экономике, науке, образовании, управлении, культуре. Университеты тем самым концентрируют знание о проблемах и возможностях подготовки специалистов для различных сфер деятельности, как лидеры в реализации образовательной функции высшей школы.

Именно классические университеты призваны готовить преподавательские кадры для системы высшего образования, особенно в области гуманитарных, естественных и точных наук. В классических университетах возможна реализация опережающей подготовки кадров для обеспечения приоритетных направлений развития отечественного образования, науки, техники и производства наукоемкой продукции на основе интеграции образовательного процесса с фундаментальными и прикладными научными исследованиями. В России вузы этой категории – первые претенденты на статус федеральных и исследовательских университетов. Таким образом, классические университеты - особая группа вузов, которая должна сохранять свою специфику при любых реформах высшей школы.

## 2.2 Предпринимательский университет

Парадокс истории университетов заключается в том, что они, возникнув в качестве форпоста интеллектуального поиска, неоднократно (за несколько столетий их существования) подвергались критике за консерватизм, чрезмерную приверженность устоявшимся и традиционным содержанию и форме деятельности. Опережая общество в одни периоды истории, в другие периоды университеты оказывались чрезмерно консервативными. Именно тогда создавались другие по типу университеты, которые должны были развиваться в опережающем режиме. Так, например, Готфрид Вильгельм Лейбниц и Христиан фон Вольф замысливали новый образ университета, как проводника Просвещения, в противовес распространенным на рубеже XVII и XVIII столетий университетам, застывшим в формах средневекового университета и консервирующим схоластическую культуру (замысел был во многом реализован в университетах в Геттингене и в Галле).

Каждый раз трансформация университета захватывает его предназначение и идеологию, направления и содержание образовательного процесса, характер деятельности профессуры, характер университетской корпорации.

Предпринимательские университеты как особый тип или модель университета возникали в оппозиции классическим университетам, как весьма инертным и не вполне соответствующим вызовам современного мира. Это не означает, что происходит вытеснение классических университетов предпринимательскими – каждый из этих типов находит в современном мире свою «нишу».

Предпринимательские университеты - одна из динамично развивающихся структур современного высшего образования. В качестве предпринимательских успешно позиционируются ряд европейских<sup>20</sup>, американских и российских университетов, которые отличаются высоким уровнем коммерциализации образовательной деятельности и научных исследований, предпринимательским стилем работы<sup>21</sup>.

«Предпринимательская организация» - принятый в литературе по современному менеджменту термин, обозначающий способ управления, внутреннего устройства

<sup>20</sup> Например, университет Твенте в Нидерландах, университет Чалмерс в Швеции.

<sup>21</sup> Шкуратов С.Е. Развитие университета как предпринимательской организации. [Электронный ресурс] URL: <http://viperson.ru/wind.php?ID=425641>



организации любого вида, ее позицию по отношению к внешним субъектам. Предпринимательство конституируют три необходимых элемента: организационное действие; инициирование изменений; денежный доход как цель и критерий успеха. Предпринимательское действие характеризует особая рациональность, связанная с работой в условиях заведомо неполного знания и активного освоения новой информации, тесно переплетенная с интуитивными началами.

Применительно к университету, под «предпринимательской организацией» понимается:

1) организация, базирующаяся в своей деятельности на целевой инновации, способная работать в условиях риска и динамичного спроса;

2) экономически эффективная организация, занимающаяся прибыльной деятельностью и опирающаяся в первую очередь на свои собственные возможности;

3) либеральная организация с гибким сетевым построением;

4) организация, в которой ключевыми факторами успеха являются люди, группы и их компетентность, где работа людей основана на балансе выгоды и риска;

5) организация, у руководителей которой на первом месте стоит не планирование и контроль действий работников, а всемерная поддержка их деятельности в рамках стратегии организации, для чего руководители максимально делегируют права и ответственность исполнителям;

6) организация, которая обращена к потребителю, своевременно и гибко реагирует на изменение его потребностей.

По мнению экспертов группы Schulte<sup>22</sup>, предпринимательский университет ставит перед собой две задачи:

- предлагать образовательные программы, ориентированные на предпринимательство, и давать образование людям, стремящимся основать собственный бизнес;

- самому выступать предпринимательским учреждением, организуя бизнес-инкубаторы, технологические парки и т. д., вовлекая в эту деятельность студентов и выпускников, помогая им основать собственные компании.

Таким образом, предпринимательский университет осуществляет не только обучение и исследования в области бизнеса и примыкающих сферах, но и ведет собственную предпринимательскую деятельность, в результате чего финансовая база его деятельности складывается из вложений со стороны крупных корпораций, правительства, а также из прибыли. Высоко диверсифицированные источники финансирования включают выполнение крупных, в том числе международных проектов, создание и реализацию инновационной технологической продукции, опытное и мелкосерийное производство, консалтинговые услуги, социально-культурные сервисы.

Иницируя предпринимательские проекты в областях, еще не освоенных бизнесом, предпринимательский университет, в сотрудничестве с другими учреждениями и с компаниями, вносит большой вклад в социокультурное и экономическое развитие как на уровне региона, так и на национальном и глобальном уровнях. Такой университет работает как минимум в трех плоскостях: научные разработки, образовательные услуги, инновационная «доводка» специалистов.

---

<sup>22</sup> Schulte, P. The Entrepreneurial University: a Strategy for Institutional Development / P. Schulte // Higher Education in Europe. - 2004. - Vol. 29. - No 2. - p. 187-193.



По мнению Гайнутдиновой И.М. предпринимательский университет не только осуществляет обучение и исследования в области бизнеса и других социально-экономических сферах, но и способствует привлечению в университеты больших финансовых вложений как со стороны крупных корпораций, так и со стороны правительства, получению прибыли университетом от собственной предпринимательской деятельности<sup>23</sup>.

Организационная особенность предпринимательского университета заключается в его активной и инициативной политике, ориентированной на инновационную деятельность предпринимательского характера, которая выражается в поисках путей структурной реорганизации, увеличения дохода, получаемого университетом от своей деятельности, в попытке стать значимым на рынке игроком, ведущим бизнес по своим правилам<sup>24</sup>.

Среди элементов инновационной модели предпринимательского университета, наиболее универсальными, по мнению экспертов, являются:

- усиление управленческого ядра,
- развитие расширенной периферии,
- диверсификация источников финансирования,
- стимулирование академических подразделений и развитие интегральной предпринимательской культуры.

В рамках предпринимательских университетов заметен рост таких структурных единиц, для которых границы традиционных академических подразделений представляются слишком узкими и тормозящими развитие. Новые структурные элементы стараются наладить контакт с внешней средой посредством сотрудничества со сторонними организациями и группами, которые могут быть представлены специализированными компаниями, работающими в области трансфера и менеджмента знаний, промышленными структурами, организациями, занимающимися интеллектуальной собственностью. Другая сторона структурных трансформаций в области инновационного развития представлена различными междисциплинарными исследовательскими центрами, в которых ведется активная академическая работа, как и в традиционных академических центрах.

Сориентированные во внешнюю среду инновационные исследовательские центры нацелены скорее на решение практически значимых для их «клиента» проблем. Такие проблемы зачастую являются важными индикаторами экономических и социальных изменений, происходящих в обществе. Благодаря активному взаимодействию с расширенной периферией предпринимательский университет создает специфический инструментальный мониторинг социальных изменений и значимых требований общества, оставаясь открытым к его нуждам и потребностям.

Предпринимательский университет, как и любое коммерческое предприятие, старается развить у своих работников определенную корпоративную культуру, предполагающую принятие изменений как части стратегической политики организации. С внедрением такой культурной перспективы немаловажное значение приобретает символическая сторона университетской жизни, а также институциональная идентичность и деловая репутация.

---

<sup>23</sup> Гайнутдинова И.М. Модели управления высшей школой в условиях глобализации и международной интеграции: предпринимательский университет / Вестник Военного университета. 2010. № 1 (21). С. 21 – 25.

<sup>24</sup> Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. N. Y. : Pergamon Press, 1998.



Предпринимательский университет работает сразу в нескольких плоскостях:

- образовательные услуги,
- научные разработки,
- международные образовательные проекты.

Это, в свою очередь, предполагает высокую степень диверсификации источников финансирования, среди которых: государственный заказ, расширение консалтинговых услуг, привлечение средств спонсоров и меценатов, выполнение различных крупных, в том числе международных, проектов.

Согласно мнению американских исследователей Х. Торпа и Б. Гольдштейна предпринимательский университет<sup>25</sup>:

1) не профессионально-техническое училище, где студентов учат созданию и управлению своим бизнесом. Это не является задачей ведущих исследовательских вузов;

2) не является прямым аналогом коммерческой организации, а представляет собой уникальное образовательное сообщество, имеющее вековую историю, сложившуюся корпоративную культуру, которая в свою очередь является движущей силой предпринимательского духа университета;

3) не только сборочная линия (конвейер) по созданию новых компаний. Приоритетные исследования, направленные на решение комплексных задач, зачастую приводят к созданию сверхприбыльных предприятий. При этом большая часть каждодневной рутинной работы проходит не в академических кругах, а в инновационных центрах с предпринимательской культурой больше подходящей для ежедневного создания стартапов;

4) не орган управления экономическим развитием страны, так как не все сотрудники университета являются экспертами по созданию новых предприятий, технологических центров или реинжинирингу существующих нерентабельных предприятий. Нельзя сказать, что новшества, создаваемые в университетах, и применяемые при создании новых предприятий или реструктуризации существующих (особенно в форме государственно-частного партнерства), не способствуют экономическому развитию. Экономическое развитие – это побочный продукт успешной работы предпринимательского университета.

Таким образом, университет не становится в большей степени предпринимательским, отказываясь от своих многолетних традиций и корпоративной культуры.

По мнению еще одного американского исследователя Дж. Ропке, предпринимательский университет отвечает следующим требованиям:

- должен демонстрировать предпринимательское поведение как организация;
- преподаватели, студенты, сотрудники университета должны быть предпринимателями;
- взаимодействие между университетом и окружающей средой должно приводить к «структурному сопряжению» университета и региона<sup>26</sup>.

Можно выделить следующие направления трансформации университета в предпринимательский университет<sup>27</sup>:

<sup>25</sup> Thorp H., Goldstein B. The Entrepreneurial University // <http://www.insidehighered.com/views/2010/09/27/thorp>

<sup>26</sup> Ropke J. The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. N.Y., 1998

<sup>27</sup> Предпринимательский университет - одна из эффективных форм вуза в новых условиях / М. А. Пономарев // Практические аспекты деятельности менеджеров : сб. науч. ст. междуна. науч.-практ. интернет-конф. 15.05-



1) стимулирование проектной (предпринимательской) активности студентов в различных формах. Университет, стремящийся стать предпринимательским, это университет, выпускники которого в процессе обучения получили необходимые предпринимательские навыки, занимаюсь проектной и исследовательской деятельностью, решая ситуационные задачи. Взаимодействие университетов с Центрами предпринимательства способствует развитию учебных дисциплин путем добавления предпринимательских модулей. Некоторые университеты включают предпринимательские мультимедийные модули в учебные дисциплины, другие предлагают тренинговые программы как дополнение к учебному процессу<sup>28</sup>.

2) Создание предпринимательской инфраструктуры в университетах.

В настоящее время ведущие университеты все в большей степени нацелены на создание инфраструктуры для предпринимательской деятельности студентов в процессе обучения. Это могут быть Центры развития, Центры проектов, Бизнес лаборатории и Бизнес инкубаторы, Центры студенческого предпринимательства. Они могут либо входить в структуру университета, либо управляться сторонними организациями. В Центрах развития начинающие предприниматели могут получить практические навыки по созданию и управлению малым предприятием в нестабильных рыночных условиях.

3) Создание исследовательского университета предпринимательского типа. Это университет, ключевой целью которого является трансформация в исследовательский университет предпринимательского типа, посредством активного стимулирования предпринимательской активности студентов и сотрудников с помощью деятельности Центров исследований, Центров развития и др.

### 2.3 Университет как «фабрика кадров»

Рассматривая модели современного университета с точки зрения культурной функции, Г. Каррье выделяет особую прагматическую модель, характеризующую университет как фабрику кадров<sup>29</sup>. В университете – «фабрике кадров» такая функция, как «поиск истины» отходит на второй план, а ведущей функцией становится предложение программ обучения в соответствии с потребностями общества.

Университеты – фабрики кадров отличаются большим контингентом студентов (десятки тысяч), преобладанием студентов начальной (для высшей школы) ступени подготовки – бакалавриата (90 % учащихся), большой величиной отношения числа студентов к числу преподавателей (15-20 и более). Обучая большой поток студентов, «фабрика кадров» достигает оптимизации затрат, в том числе за счет привлечения преподавателей, по тем или иным причинам готовых работать за меньшую плату (например, преподавателей-иммигрантов, преподавателей с малым стажем работы и др.). Широкое использование электронных образовательных ресурсов, мультимедийных ресурсов также способствует удешевлению обучения.

Переориентация университета с истины на прибыль явилась не ценностным выбором, а вынужденной мерой, предпринятой в условиях сокращения объемов финансовой

---

15.06.2013 г. / Ред. М. Н. Кулапов, В. В. Масленников, Д. Р. Тутаева. – М. : Изд-во РЭУ им. Г. В. Плеханова : Палеотип, 2013. – С. 135-139.

<sup>28</sup> Jarohnovich N. The changing role of entrepreneurial university in developing countries: case of Latvia // URL: <http://www.sbaer.uca.edu/index.php/research-archive/icsb/2012-2/>.

<sup>29</sup> Каррье Г. Культурные модели университета // Alma Mater. 1996. № 3. С.14—30.

поддержки со стороны государства. Фактически правительства европейских стран заставили университетское руководство заняться вопросом самофинансирования.

Однако вызванная к жизни активная коммерческая деятельность вышла за рамки финансового обеспечения функционирования университетов; рост числа частных университетов свидетельствует, что сегодня университет все более воспринимается как коммерческая по своей сути институция, ставящая перед собой лишь прагматические цели и отбрасывающая все, что не соответствует такому его самоопределению.

## 2.4 Исследовательский университет

В 50-х годах прошлого века возникли предпосылки для становления новой функции университетов как «фабрик мысли»<sup>30</sup>. Прототипом таких исследовательских университетов, представляющих собой особые институты интеллектуального поиска, считается американская корпорация RAND Corporation, которая изначально занималась военными разработками. С одной стороны, в RAND Corporation обсуждали геополитические цели, строили стратегии, с другой стороны, решали конкретные прикладные задачи (например, вывод определенных видов вооружений в определенные сроки). Постепенно деятельность фабрик мысли распространилась и в гражданскую сферу – они начали заниматься программами и стратегиями развития городов, регионов и т.д.<sup>31</sup>.

Главные характеристики исследовательских организаций, по мнению Я. Кузьмина, следующие<sup>32</sup>: это центр творческого поиска комплексных решений сколь угодно удаленных во времени проблем и одновременно центр интеллектуального обеспечения актуальнейших проектов.

Исследовательские организации ориентированы на решение определенной задачи, необходимость которой диктуется общественной потребностью. Иными словами, мало того, чтобы некая группа высококвалифицированных специалистов получила от кого-то заказ на проведение комплексного исследования или разработку стратегии. Важно, чтобы эта стратегия была актуальна не только для заказчика, но и для общества. Известный пример такого рода организации – Центр стратегических разработок, работавший под руководством Германа Грефа в 2000-2003 гг., в деятельность которого удалось вовлечь большие группы экспертов.

Организационная особенность фабрик мысли заключается в том, что при минимуме штатных сотрудников на них эффективно работают «микрокоманды», состоящие из лидеров в профессиональных областях. Фабрики мысли – это не заповедное коммуникационное пространство для рафинированных интеллектуалов. Напротив, это пространство, где в совместном труде формируются «бригады» особого типа, занятые производством применимых в практике интеллектуальных ценностей. Независимо от того, временная это команда или постоянный коллектив, куда входят экономисты, юристы, математики, социологи, фабрика мысли всегда решает конкретные задачи, предоставляя своим сотрудникам максимально широкие творческие возможности в поисках путей, ведущих к решению задачи

<sup>30</sup> Ефимов В.С. Публичное присутствие / «Новая университетская жизнь», № 16 (57) 15 октября 2009 г.

<sup>31</sup> Диксон П. Фабрики мысли./Пер. с англ. Под общ. ред. докт. экон. наук В. И. Седова — М.: Прогресс, 1976. - 450 с.

<sup>32</sup> Кузьминов Я. Центры мозговых атак? Атакуйте! // Со-Общение, 2002, №10.



Наконец, «фабрика мысли» обладает некоторыми общими характерными чертами, которые, взятые в совокупности, помогают выделить ее среди аналогичных организаций<sup>33</sup>. Она ориентирована на научную методологию (например, «исследование операций»), но ее деятельность не ограничивается научной тематикой. Благодаря характеру стоящих перед ней проблем и применяемым подходам деятельность «фабрики мысли» неизменно имеет междисциплинарный характер, т. е. лишь в редких случаях для работы над каким-либо проектом привлекаются только узкие специалисты в конкретной области и почти всегда используется группа экспертов из различных областей. Хотя «фабрика мысли» поддерживает тесный контакт с научными и инженерными кругами, она также связана стратегическими узами с внешним миром, будь то правительство, промышленность или, в некоторых случаях, общественность. Как правило, «фабрика мысли» обладает довольно значительной степенью свободы как при определении проблемы, которую она решает, так и при подготовке формулировок и рекомендаций. Таким образом, «фабрика мысли» будет в большей мере заинтересована, например, в «радарной политике», чем непосредственно в самих технических средствах. «Фабрики мысли», как правило, ведут поиск в весьма широких областях. Например, корпорация «RAND», прототип «фабрики мысли», занимается различными вопросами, начиная от систем оружия до политики борьбы с бедностью. Возможно также изучение какой-либо одной области, как, например, военно-морских операций, но при этом привлекается самый широкий круг концепций и профессиональных позиций, как это обстоит в Центре военно-морского анализа – частной «фабрике мысли», обслуживающей ВМС США. Благодаря широким возможностям воздействия на творцов политики важной отличительной чертой «фабрики мысли» является то, что они определяют деятельность значительной части остального научного мира. «Фабрики мысли» способствуют изменению целей и направлений деятельности других институций, определяя характер заданий, которые получают другие научно-исследовательские организации.

Возможности выполнения университетами функции «фабрики мысли», становление исследовательских университетов обсуждали Ю. Громько и Я. Кузьминов (последний – применительно к конкретному университету – ГУ-ВШЭ). Ю. Громько представляет университет как потенциального субъекта построения региональных стратегий развития<sup>34</sup>. Университет как особый институциональный организм должен представлять собою не только целостную сферу образования, но и «полисферу», включающую в себя региональную науку, производство, экспертизу и т.д. Для этого необходима разработка миссии университета в системе региональной экономики; продуманная и ясная миссия является важнейшим политическим документом, определяющим стратегию действия.

Если университеты пытаются занять позицию субъекта инновационного развития в регионе и включиться в процесс регионоформирования, то, с точки зрения Ю. Громько, они должны одновременно участвовать в нескольких процессах. С одной стороны, собирать и соединять все образовательные ресурсы региона вокруг регионального университетского комплекса, а с другой стороны, кооперироваться с другими университетскими комплексами и региональными университетами. В этом случае группа университетских комплексов и ведущих региональных университетов может сформировать своеобразную «мультиинновационную» корпорацию, например, в масштабах федерального округа. Смысл

---

<sup>33</sup> URL: <http://stra.teg.ru/library/institutes/Dikson-Thinktanks/3>.

<sup>34</sup> Громько Ю. В. Региональный университет как субъект стратегий развития: / Университетское управление: практика и анализ. - 2004. - N 2(31). С. 43-49.

формирования подобной корпорации состоит в том, чтобы сделать предметом совместной экспертизы и бенчмаркинга ресурсы значительного числа регионов, входящих в федеральный округ.

Стратегия перехода университета к формату фабрики мысли может быть проиллюстрирована на примере Государственного университета – Высшей школы экономики<sup>35</sup>.

Первый этап реализации стратегии заключается в формулировании новой темы для разработки. Необходимость такой формулировки, по словам Я. Кузьмина, может задаваться либо поручением властных структур, либо собственной неудовлетворенностью состоянием дел в какой-либо области. Проводится несколько установочных семинаров для узкого круга экспертов с целью структурирования проблемы и определения методов ее разработки. После этого формируется Task Force и обеспечивается ее финансирование за счет собственных средств. По результатам своей работы рабочая группа готовит доклад, который «вбрасывается» для широкого обсуждения, в том числе в различных структурах власти. Идентифицируется заказчик — партнер во власти, готовый взять на себя политическую задачу «продвижения» реформы.

Вторая фаза – работа с заказчиком. Реформа приобретает официальную форму и получает бюрократическое исполнение. Так, ГУ-ВШЭ, с одной стороны, принимает заказы на аналитическую поддержку мероприятий, с другой — продолжает комплексный мониторинг проблемы с целью ранней идентификации отклонений и возможных административных тупиков реформы.

Третья фаза – расширение круга «заказчиков» разработки – партнеров университета. По мере продвижения реформы, как правило, появляются неучтенные проблемы, возникает резонанс с теми элементами гражданского общества или органами власти, которые их представляют. Университет выступает в данном случае как коммуникатор разных интеллектуальных, властных и социальных групп. На этом, «зрелом», этапе университет получает солидное интеллектуальное пополнение и для своего «академического» блока, и для блока дополнительного образования.

Таким образом, подразделения университета, работая в непрерывном режиме, продвигают результаты многочисленных исследований, представляют доклады по различным проектам, обеспечивают интеллектуальное оформление ряда ключевых направлений государственной политики.

Во всех упомянутых случаях подразделения являются экспериментально-прикладными площадками, где рождаются, обсуждаются и проверяются новые идеи, предложения, решения и сценарии. В результате возникают проектные документы с тщательно разработанными рекомендациями, адресованными власти, которые те или иные государственные институты принимают или отвергают.

Особенности организации исследовательских университетов обсуждаются также в работах А. Волкова и Д. Ливанова. Эксперты акцентируют внимание на том, что такие университеты будут принимать форму профессиональных или транспрофессиональных школ, работающих на мировом рынке. У таких школ может быть несколько тематических приоритетов<sup>36</sup>:

- 1) инженерия,

<sup>35</sup> Кузьминов Я. Центры мозговых атак? Атакуйте! // Со-Общение, 2002, №10.

<sup>36</sup> Материалы выступления А. Волкова на семинаре НИУ ВШЭ, ноябрь 2012 г., URL: [www.stfr.ru](http://www.stfr.ru)

- 2) биотехнологии,
- 3) оборона,
- 4) управление (философия),
- 5) гуманитарные технологии (социальный инжиниринг).

В университетах будущего, организованных по принципу фабрик мысли, по-иному будет организована работа - между студентами и преподавателями исчезнет административное подчинение, они станут партнерами, соучастниками образовательного процесса. Методы обучения – проекты, тренажеры, живые кейсы.

В основе содержания образования – нерешенная задача, не имеющая ответа для учащихся, определяющим становится процесс коммуникации. Новые университеты будут рассчитаны примерно на пять тысяч студентов, около 100 программ. Среди сотрудников – исследователи, изобретатели, модераторы и администраторы.

В поисках наиболее удачного определения высококласных исследовательских университетов и ключа к пониманию основ и обстоятельств, делающих их успешными, ряд экспертов делают следующие выводы<sup>37</sup>: превосходные результаты, которых достигли существующие исследовательские вузы (востребованные выпускники, передовые исследования и активная передача знаний и технологий), могут быть, по сути, отнесены к трем взаимосвязанным наборам факторов, влияющих на их успешность. Эти факторы включают:

а) высокую концентрацию талантов (среди профессорско-преподавательского состава и студентов);

б) значительные ресурсы, создающие условия для «питательной» учебной среды и проведения передовых исследований;

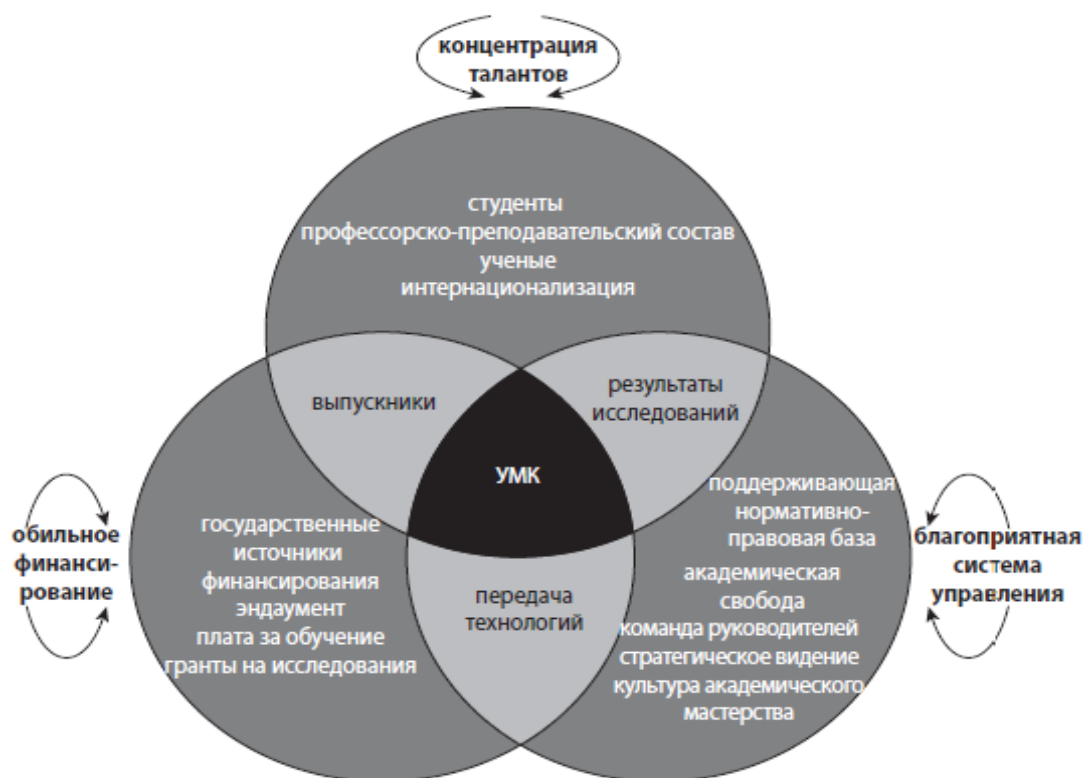
в) благоприятные особенности управления, которые поощряют развитие лидерских качеств, стратегическое видение, инновации и гибкость и позволяют учреждениям принимать решения и распоряжаться ресурсами, не будучи «обремененными» бюрократической волокитой (рис. 1).

Как видно из рисунка 1, активное взаимодействие между этими тремя группами факторов и составляет отличительную особенность высококласных исследовательских университетов.

---

<sup>37</sup> Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса : пер. с англ. / под ред. Ф.Дж. Альтбаха, Дж. Салми. – Москва : Весь мир, 2012. – 382 с.





**Рисунок 1. Характеристики исследовательского университета мирового класса**

## 2.5 Корпоративный университет

Углубление разделения труда в середине XX столетия породило обширный спрос на краткосрочную профессиональную подготовку персонала для работы в конкретной компании, на повышение квалификации и обеспечение переквалификации в рамках компании. По мнению Гребнева Л.С., адекватным ответом на эти изменения стала практика создания внутрикорпоративных университетов.

Одним из успешных примеров использования традиционного университета в большей мере как корпоративного учебного заведения стал Нью-Йоркский университет и, в частности, его Школа непрерывного и профессионального образования<sup>38</sup>, созданная в 1934 году<sup>39</sup>. Позднее корпоративные университеты были созданы большинством крупнейших корпораций мира (IBM, Samsung, Motorola и др.).

Обычный корпоративный университет, в том числе существующий в виде подразделения традиционного университета, – это не академическое учебное заведение, а институционализированный процесс непрерывной профессиональной подготовки<sup>40</sup>. Такой университет не имеет полноформатных научных подразделений, его преподавательский состав характеризуется высоким уровнем ротации (преподавателями чаще всего становятся хорошо зарекомендовавшие себя работники корпорации, отвлекаемые от основной деятельности на период преподавания). Образовательный процесс в корпоративном университете характеризуется следующими чертами:

- самостоятельное изучение учебных материалов;

<sup>38</sup> New York University School of Continuing and Professional Studies. URL: <http://www.scps.nyu.edu/>

<sup>39</sup> Корпоративный университет на базе КГТУ (концепция и этапы создания) / Гребнев Л.С., Дьяконов С.Г. и др., Казань, 2006 г.

<sup>40</sup> Козак Н. Корпоративный университет. // Управление компанией. №12, декабрь 2001 г. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm021.html>



- практические занятия: решение смоделированных производственных задач, мозговые штурмы и т.д.;
- обучение коллег коллегами;
- немедленное применение получаемых знаний и навыков;
- существенная роль в образовательном процессе технологий дистанционного обучения.

Целью корпоративного университета является формирование определенных профессиональных навыков и компетенций у студентов. Имеется тенденция перехода от обучения с целью выработки практических навыков, применимых на рабочем месте «здесь и сейчас», к обучению с целью обеспечения овладения студентами более широкими, в том числе общими, компетенциями (умение решать типовые производственные задачи, критическое мышление, анализ, общие коммуникативные навыки и т.д.).

Корпоративный институт является эффективным и принципиально новым механизмом решения проблемы взаимодействия промышленности и высшего образования. Эта проблема в настоящий момент стоит в центре повестки дня образовательной реформы как в Европейском Союзе, так и в США<sup>41</sup>. Важной особенностью Корпоративного института является то, что он позволяет использовать все важнейшие механизмы, выработанные в странах Запада для решения этой проблемы, а также оставляет возможность для учета российской и региональной специфики развития промышленности и высшего образования.

Традиционно проблема диалога промышленности и вузов рассматривается как проблема выполнения вузами социального заказа на подготовку кадров высшей квалификации для промышленности. Обратной стороной такого сотрудничества в рамках философии партнерства является участие промышленности в финансировании образовательных программ, в обеспечении трудоустройства выпускников.

В начале XXI века на смену традиционной практике дискретных прямых связей вузов и корпораций приходит, с одной стороны, практика институциональной организации диалога промышленности и высшего образования, и с другой стороны, практика организации корпоративного образования.

В рамках деятельности корпоративных университетов в мире проблема диалога промышленности и вузов решается несколько иначе. В традиционном корпоративном университете корпорация как основной заказчик продукции университета является, по сути, единственной инстанцией, ответственной за качество образования. При этом корпорация глубоко заинтересована в обеспечении максимально высокого уровня качества. Однако корпоративный университет предоставляет также дополнительные возможности относительно организации сотрудничества вузов и промышленности. Важнейшим преимуществом корпоративного университета является практико-ориентированная трансформация образовательного процесса. Это достигается, во-первых, через участие в образовательном процессе в качестве преподавателей ведущих специалистов корпорации, которые делятся со студентами не только общими знаниями в сфере, но и передовым опытом деятельности; во-вторых, внедрением специфических практико-ориентированных образовательных практик – тренинги, мозговые штурмы, сценирование, организационно-деятельностные, деловые, имитационные и другие игры.

<sup>41</sup> См. например, Sorensen A. The Principal Challenges to Public Higher Education in the United States. URL: <http://www.gir.utoronto.ca/publicuniversities/downloads/sorensen.pdf>, Reichert S., Tauch C. Trends IV: European Universities Implementing Bologna. URL: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/050425\\_EUA\\_TrendsIV.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/050425_EUA_TrendsIV.pdf).



Основной организационной подструктурой корпоративного университета, реализующего проектно-деятельностное образование, является проектная группа, которая создается для организации взаимодействия в процессе реализации проекта и его эффективного администрирования.

Персональный состав проектной группы может меняться, но ее функциональная структура в целом нам представляется следующей:

- директор проекта;
- научный руководитель проекта;
- представитель заказчика;
- представитель подрядчика;
- образовательный менеджер;
- финансовый менеджер;
- исполнители со стороны вуза (ППС, аспиранты, студенты, инженерный и вспомогательный персонал);
- исполнители со стороны партнерских организаций.

При этом количество ролевых функций не связано жестко с количеством участников проекта, так как один человек может сочетать различные функциональные обязанности. В то же время представителей заказчика и представителей подрядчика может быть несколько в зависимости от масштабности и разветвленности проекта.

Другой организационной подструктурой корпоративного университета является комплексная проектная лаборатория, которая создается для организации взаимодействия различных факультетов (институтов) в процессе реализации комплексных (межфакультетских) проектов.

К. Дятко в своих работах ставит задачи определить возможные роли, или «модели» корпоративных университетов в зависимости от поставленных перед ними задач и анализ того, какой вклад они могут и должны вносить в достижение стратегических целей организации (рис. 2).



Рисунок 2. Модели корпоративного университета



## **1. Корпоративный университет как центр развития компетенций и навыков сотрудников**

Цель деятельности — повышение (развитие) и поддержание на едином уровне навыков и знаний персонала, необходимых для успешного ведения бизнеса. Может служить для трансляции внутрифирменных ценностей, правил и стандартов сотрудникам. Такого рода учебные центры создаются в компаниях, в которых уже выделена функция обучения и развития персонала, но им уже недостаточно время от времени прибегать к услугам внешних провайдеров. Также подобные учебные центры организуются в тех случаях, когда при проектировании системы обучения и развития изначально ставятся сложные амбициозные задачи.

Помимо вышеперечисленных задач по обучению, многие учебные центры выполняют также ряд дополнительных функций. Именно при реализации дополнительных функций можно говорить о переходе от учебного центра к корпоративному университету. Такого рода задачами могут быть:

- работа с «кадровым резервом» компании (резерв на выдвижение) - сотрудники, которых планируется назначить на руководящие позиции;
- содействие в планировании карьеры;
- участие в адаптации новых сотрудников;
- участие в аттестации - основной источник данных для планирования потребностей в обучении и формирования «кадрового резерва»;
- информационный центр, корпоративная библиотека;
- составление программ, предоставление материалов и другая помощь в самообучении сотрудников;
- участие в формировании корпоративной культуры компании, организация мероприятий по командообразованию.

## **2. Корпоративный университет как центр инноваций и управления корпоративным знанием**

На следующем этапе своего развития корпоративный университет должен создавать среду, благоприятную для развития инициативы сотрудников и ее реализации в рамках стратегии компании. В идеале сотрудники на своих рабочих местах иницируют и реализуют изменения, способствующие достижению стратегических целей компании. К примеру, в некоторых компаниях проводятся различного рода конкурсы («конкурс бизнес-планов», «конкурс идей», «конкурс инновационных проектов» и т.д.), главным призом которых является не только денежное и моральное вознаграждение за призовые места, но и возможность после дополнительной проработки возглавить предложенный проект.

В данной модели, в дополнение к целям развития навыков и знаний, перед корпоративным университетом стоят задачи сделать достоянием всей компании лучший опыт, знания и навыки отдельных сотрудников, тем самым обезопасив компанию от ухода наиболее профессиональных и опытных специалистов, а также стимулировать сотрудников к самостоятельному иницированию и внедрению изменений, повышающих эффективность их бизнес-единиц.

Достижению указанных целей могут способствовать следующие программы, реализуемые корпоративным университетом:

- Участие профессиональных и опытных специалистов в процессе обучения — как в форме классических семинаров, так и в виде мастер-классов и т.п. Следует учитывать, что

в таких случаях может потребоваться дополнительная подготовка, нечто вроде тренинга для тренеров.

- Организация обмена опытом между функциональными специалистами из разных бизнес-единиц — создание неформальных или полужформальных «сообществ практиков» (производственники, технологи, маркетологи, финансисты, специалисты по продажам, юристы).

- Организация электронных площадок для общения и баз данных (форумы по профессиям, базы данных «проблем – решений» по разным профессиональным областям, блоги, архивы проектов).

- Конкурсы бизнес-проектов (с возможностью для автора возглавить или участвовать в их реализации, при необходимости после дополнительной подготовки).

- Программы наставничества.

- Внутрифирменные стажировки в наиболее успешных бизнес-единицах.

### **3. Корпоративный университет – центр поддержки стратегического развития и изменений в компании**

Цель – содействие реализации стратегических планов и проектов компании и сопровождение внутренних изменений, направленных на повышение эффективности бизнес-единиц и всего бизнеса в целом.

В качестве центра поддержки стратегического развития и управления изменениями в компании корпоративный университет реализует следующие проекты:

- Поддержка стратегического управления компанией – от методологической и организационной работы при разработке стратегии компании (здесь только функция поддержки, поскольку сама разработка стратегии – исключительная прерогатива собственников и топ-менеджеров) до внедрения инструментов реализации стратегических планов (например, управление по КПЭ).

- Внедрение системы управления проектами в компании, что особенно актуально для компаний, реализующих одновременно несколько инвестиционных проектов. Подготовка руководителей проектов. Создание офиса управления проектами.

- Участие в проектах запуска новых бизнес-единиц (к примеру, в проекте открытия новой бизнес-единицы участие центра может сводиться к методологической помощи руководителю проекта, организации вводного обучения персонала, решению проблем в управлении новой бизнес-единицей).

- Консалтинговая поддержка руководителей бизнес-единиц.

- Отладка, оптимизация и автоматизация бизнес-процессов в структурных подразделениях компании.

- Оптимизация организационных структур бизнес-единиц.

- Экспертиза инвестиционных проектов и бизнес-планирование.

## **2.6 Сетевой университет**

При подготовке кадров в области высоких технологий актуальной является задача реализации междисциплинарной подготовки по наиболее актуальным и востребованным учебным курсам или дисциплинам, а также проведения лабораторного практикума на современном научно-исследовательском или технологическом оборудовании. При этом образовательная траектория или маршрут подготовки может быть реализован только на основе объединения учебных ресурсов различных университетов.



По мнению Лупанова В., актуальность сетевой модели университета во многом обуславливается характером современной эпохи и мировыми тенденциями в развитии современного образования<sup>42</sup>. В конце XX в., благодаря революционным изменениям в области развития компьютерной техники, локальных и глобальных коммуникационных сетей, начался переход к информационному обществу, т.е. обществу, основанному на знаниях и сетевых технологиях. Система международного университетского сотрудничества в эпоху глобализации представляет собой новый тип взаимодействия университетов, в основе которого лежат новые формы сетевого сотрудничества.

Основой построения сетевого университета как консорциума нескольких вузов являются интернет-сети, компьютерные технологии и субъекты взаимодействующих сторон (акторы). Развитие сетевой модели управления предполагает формирование механизма управления, создающего определенный баланс между различными субъектами сетевой образовательной структуры и требующий находить баланс между иерархической и сетевой организацией управления. Управление в связи с этим следует понимать как управление балансом, позволяющим сочетать в общей целостности вертикальные и горизонтальные механизмы взаимодействия участников коллективно-распределенной деятельности. Благодаря этому создается интегрированная сетевая модель управления, позволяющая обеспечить творческий, продуктивный характер деятельности, а вертикальные структуры удерживают системность, последовательность представления получаемых результатов.

Ниже представлена система построения сетевого университета как консорциума вуза и научно-профессиональных сообществ на примере Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета (СПбГИЭУ – ИНЖЭКОН) (рис. 3).

---

<sup>42</sup> Лупанов В.Н. Сетевая модель управления университетом в условиях глобализации и регионализации образования/В. Н. Лупанов // Университетское управление: практика и анализ, 2009, N № 2. -С.63-68.

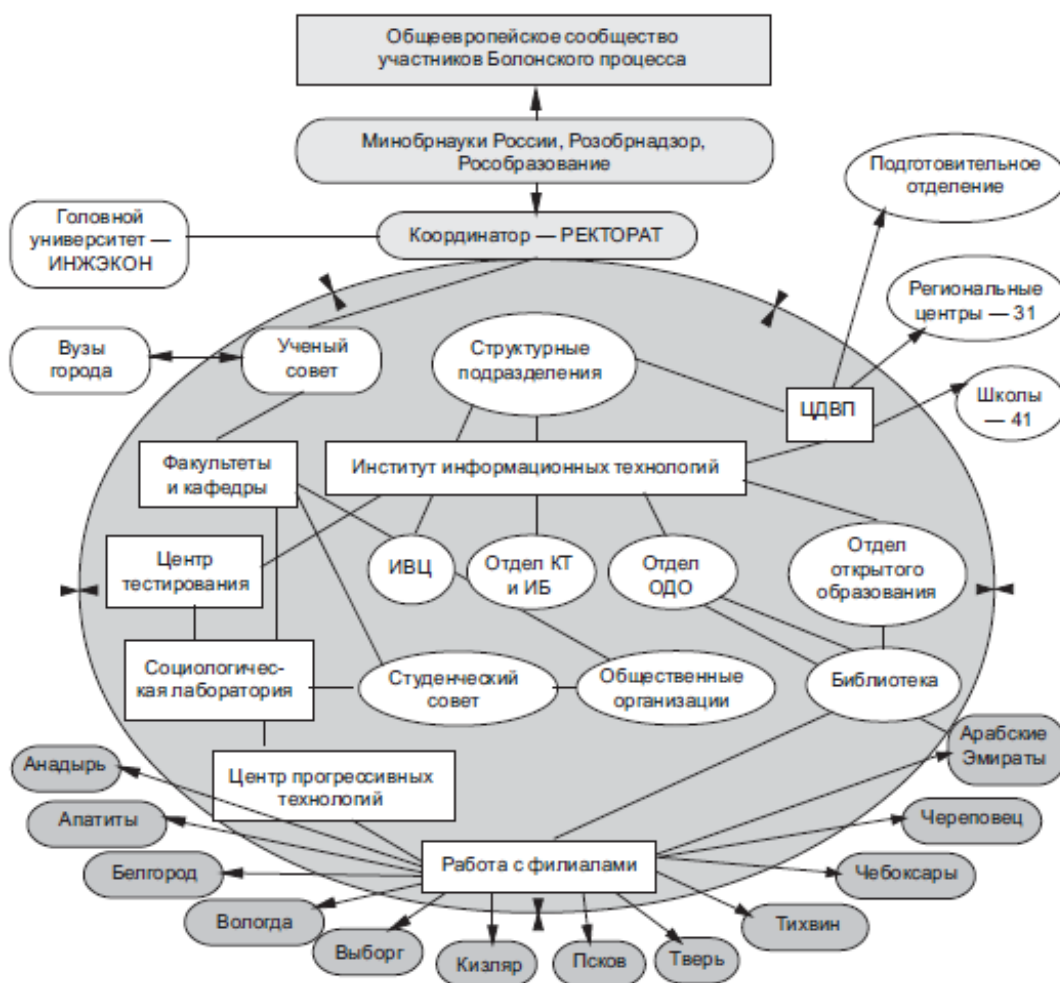


Рисунок 3. Перспективная модель сетевого университета

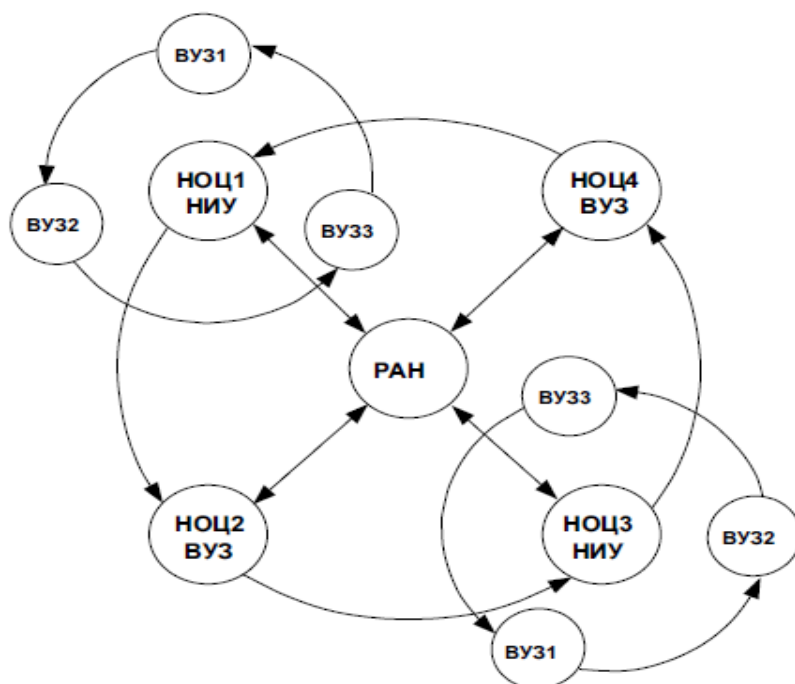
При построении сетевых моделей образования, по мнению Гитмана М., целесообразно использовать такие современные подходы как системный, проектный и компетентностный, которые позволяют реализовать базовые принципы с помощью следующих механизмов<sup>43</sup>:

- интеграции науки, образования и бизнеса,
- межвузовской кооперации,
- разработки модульной структуры ООП, ВПО и ППО,
- построения индивидуальных образовательных траекторий,
- академической мобильности студентов и преподавателей,
- информатизации образования,
- создания инновационной среды вуза.

В своих исследованиях Гитман также представляет модель сетевого взаимодействия вузов на базе сети НОЦ по одному из приоритетных направлений развития научно-технического комплекса России (рис. 4).

<sup>43</sup> Модели сетевого взаимодействия вузов при подготовке кадров высшей квалификации [Текст] / М. Б. Гитман [и др.] // Университетское управление: практика и анализ. - 2012. - № 3. - С. 69-73.





**Рисунок 4. Модель сетевого университета как кооперации вузов и НОЦ**

Подобная сеть, по мнению автора, может стать основой для реализации сетевых образовательных программ подготовки магистров и кандидатов наук по широкому спектру ВПО и ППО, связанных с управлением сложными техническими, экономическими и социальными системами.

## 2.7 Виртуальный университет

В настоящее время эксперты выделяют следующие компоненты виртуального образования<sup>44</sup>:

- Цифровые учебники 3-го поколения,
- Интеллектуальные конструкторы,
- Цифровые лаборатории,
- Роботика,
- Сетевое исследовательское взаимодействие,
- Образовательные игры,
- Моделирование,
- Молекулярная динамика,
- Обучающие игры и wearable (на себе) computing,
- Высокоинтерактивные цифровые учебники,
- Образовательные экосистемы с обратной связью.

Тенденции виртуализации свидетельствуют о появлении нового направления образовательных и научно-исследовательских проектов – создания электронных и виртуальных университетов и образовательных сред. Примеры современных проектов онлайн-образования показывают, что основной акцент делается на создании информационных прототипов существующих университетов. При этом, полноценная виртуализация основных видов деятельности (образовательной и исследовательской) в

<sup>44</sup> Б. Беренфельд Могут ли информационные технологии спасти образование, 2012 г.



данных проектах не подразумевается, соответственно, такие университеты можно называть «электронными» - воспроизводящими логику университетской действительности на электронных носителях, и разводить их с университетами «виртуальными», основной целью которых является полноценная организация образовательной и исследовательской деятельности в виртуальном пространстве.

Анализ прецедентов информатизации высшего образования показывает, что основной целью создания электронных университетов, является создание цифрового аналога того или иного учреждения высшего образования. Основными характеристиками таких электронных университетов являются:

- образовательная модель (образовательная траектория, новый учебный план);
- электронные образовательные ресурсы (переведение существующих образовательных программ университета в дистанционный и полудистанционный формат – зачастую такие образовательные ресурсы создаются для помощи студентам вуза в быстром доступе к материалам, связи с преподавателем и т.д.);
- логистика образовательного процесса с учетом образовательной модели и электронного контента;
- электронная система управления университетом - электронный документооборот (создание и управление единой базой данных студентов, преподавателей, курсов; оптимизация существующего документооборота вуза с помощью информационных ресурсов);
- электронные карты и портфолио сотрудников и студентов (представление информации о сотрудниках и студентах вуза) и др.

Таким образом, создание и поддержка работы электронных университетов, с одной стороны, способствует повышению эффективности и снижению ряда издержек работы вуза, а с другой – обеспечивает «присутствие» университета в информационном пространстве, предоставляя возможность потенциальным студентам и партнерам узнать больше информации о деятельности вуза.

Следующим этапом процесса цифровизации деятельности вузов является появление виртуальных университетов, предполагающих организацию образования, исследований и разработок в виртуальном пространстве. Виртуальный университет предполагает<sup>45</sup>:

- новую коммуникативную платформу;
- новую образовательную модель;
- новый контент в логике «точек удивления»; «формирования базовых интеллектуальных функций»; «освоения деятельности»; «освоения мышления»;
- новые формы логистики (открытая площадка, без географических границ);
- новый документооборот и экономику;
- новую правовую базу.

По мнению ряда экспертов<sup>46</sup>, виртуальные университеты могут и должны создаваться не на базе конкретных учреждений, а как объединение усилий нескольких вузов. Такие университеты не только снимают географические границы учреждений образования, но и

<sup>45</sup> Виртуальный университет Сибирского научно-образовательного консорциума. Сотрудничество вузов в условиях становления «экономики знаний»: концепция, модель, дорожная карта, техническая документация / Отчет о НИР, под рук. В.С.Ефимова, СФУ. – Красноярск, 2012 г.

<sup>46</sup> Сивоконь Е.Е. Виртуальный университет. – Режим доступа: URL: [http://kafinf.pi.sfedu.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=110:2011-04-18-06-19-36&catid=29:2011-03-13-11-10-42&Itemid=42](http://kafinf.pi.sfedu.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=110:2011-04-18-06-19-36&catid=29:2011-03-13-11-10-42&Itemid=42)



обладают более высоким уровнем ресурсов (более высока вероятность получения качественного контента из образовательных программ нескольких вузов, чем одного). Помимо этого они предоставляют возможность устранить дублирование и ликвидировать «слабые» подразделения отдельного университета, повысить эффективность использования недвижимости, социальных объектов, библиотек, информационных систем, а также создают дополнительные возможности оплаты труда сотрудников.

Основными эффектами создания такого Виртуального университета являются<sup>47</sup>:

1. Образовательные эффекты:

- Глубокая модернизация содержания: новые модели образования, цифровой контент, образовательная логистика.
- Новые технологии образования, исследований и разработок: сетевые проекты; облачные среды; виртуальная коммуникация и др.
- Существенное расширение контингента: «образование для всех»; «образование молодежи»; «образование взрослых»; «образование для профессионалов»

2. Финансовые, статусные и организационные эффекты:

- Сокращение логистических и административных издержек для системы управления, для преподавателей и студентов.
- Сохранение базы студентов дневного обучения для вузов.
- Снижение барьера входа в образование для всех групп населения.
- Расширение рынка виртуального образования: дополнительные доходы.
- Сохранения/повышение статуса в России и за рубежом.

Виртуальный университет – это специально созданная система открытого и гибкого дистанционного обучения, осуществляющегося с помощью различных интернет - технологий и программных приложений. Помимо этого Виртуальный университет представляет собой новую педагогическую парадигму, предполагающую переход от «образовательного конвейера» к полноценным «индивидуальным образовательным траекториям» и, соответственно, новые позиции учащегося и преподавателя.

Отличительными особенностями такого университета являются образовательный портал, виртуальная система исследований и разработок, электронная библиотека, образовательная и исследовательская сеть, электронный офис, новая технология маркетинга и управления, консолидация ресурсов разных проектных групп.

При создании виртуального университета важно удержаться от переноса в него организационных схем обычных образовательных учреждений и не создать очередную «контору» (административно-иерархическую пирамиду) с факультетами, кафедрами, «управлениями», дирекцией и т.д., специфика которой будет сводиться к тому, что обучение происходит дистанционным образом, а в исследованиях участвуют ученые и разработчики из разных вузов и городов.

Поскольку виртуальный университет изначально не является «конторой», он предоставляет возможность выстраивания системы гибких и «органических» форм организации деятельности – удобных для самих «деятелей», с минимальным необходимым уровнем регламентации и стандартизации, минимальным документооборотом. При этом

---

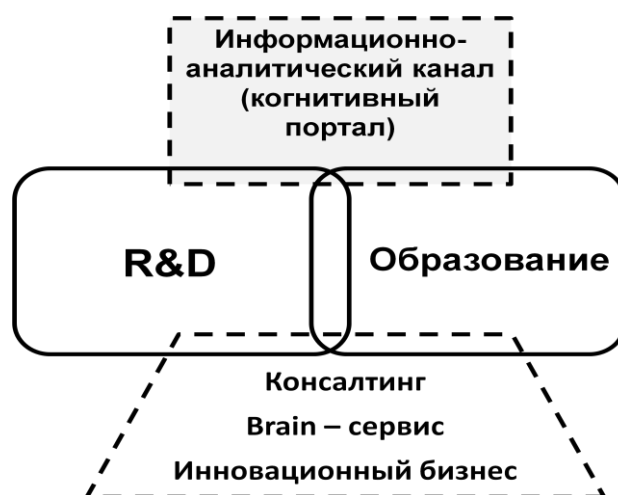
<sup>47</sup> Виртуальный университет Сибирского научно-образовательного консорциума. Сотрудничество вузов в условиях становления «экономики знаний»: концепция, модель, дорожная карта, техническая документация / Отчет о НИР, под рук. В.С.Ефимова, СФУ. – Красноярск, 2012 г.



формы организации, нормы и регламенты, в той мере, в какой они есть, должны создаваться «деятелями» из соображений эффективности и удобства, а не насаждаться со стороны администрации.

Соответственно, полноценный виртуальный университет (не ориентированный только на «штампование» кадров и дипломов) – это система, состоящая из нескольких уровней:

- образование;
- исследования и разработки;
- информационно-аналитический канал (когнитивный портал);
- Консалтинг, Brain-сервис, инновационный бизнес (рис. 5).



**Рисунок 5. Компоненты деятельности Виртуального университета**

Организационная схема развития Виртуального университета включает в себя следующие компоненты:

1. Слой управления. Субъекты Виртуального университета в данном слое определяют стратегическую перспективу развития университета и осуществляют оперативное управление проектом. Важным является определение концепции, модели и подробной системы управления, основных этапов развития проекта в среднесрочной и долгосрочной перспективе, ключевых приоритетных направлений деятельности.

2. Научно-образовательное пространство и когнитивные сервисы. В данном слое представлен основной контент Виртуального университета. При создании Виртуального университета важно понимать особенности рынка образования и R&D в регионе, стране и мире, определить целевые группы, образовательные модели, технологии стратегического партнерства.

3. Программная платформа, используемые информационно-коммуникативные технологии. Данный слой, с одной стороны, является обеспечивающим по отношению к остальным сферам развития проекта, а с другой – может задавать конкурентные преимущества за счет использования современных интернет-сервисов, оригинальных технологических решений, удобного пользовательского интерфейса и т.д.

Основными целям и задачами организации и управления на стратегическом уровне в Виртуальном университете являются:

- Обеспечить адекватность деятельности виртуального университета перспективной и текущей ситуации, включая возможности и вызовы, перспективы развития страны и региона, «глобальные вызовы человечеству», запросы потребителей, новые



социокультурные тренды, новые технологические возможности, тенденции развития виртуальных сред и т.д. Виртуальный университет должен находиться на переднем крае, «фронтире» исследований, разработок, развития человека, развития социума.

- Обеспечить рост ресурсов, которыми располагает виртуальный университет – человеческого капитала, интеллектуальной собственности, финансового капитала, суммы программных и дизайнерских решений, социального капитала (партнерских связей и коммуникаций), имиджевого капитала.
- Обеспечить передовой уровень контента, технологий деятельности (социально-коммуникативных, орг-деятельностных, образовательных, компьютерно-программных) виртуального университета.

## 2.8 Модели университетов: миссия, структура, обучение, корпоративная культура

Различия в представленных выше моделях университетов могут быть выделены через анализ ключевых характеристик, специфичных для каждой модели университета.

В качестве таких характеристик можно выделить: миссию университета, организационную структуру университета, характер образовательной деятельности, основные источники финансирования, специфику корпоративной культуры университета.

В таблице 1 представлено описание университетов через особенности их ключевых характеристик.

**Таблица 1. Описание миссии, организационной структуры, образования, источников финансирования и корпоративной культуры разных моделей университетов.**

Категории описания	Модели университета
	<b>Классический университет</b>
Миссия	Миссия формулируется, исходя из следования общечеловеческим ценностям развития. В формулировке миссии присутствуют: подготовка специалистов высокого уровня по комплексу естественно-научных, технических, гуманитарных направлений, как фундаментальных, так и прикладных; а также научные исследования по данным направлениям.
Организационная структура	Организационная структура многоуровневая, иерархическая, построена по линейно-функциональному принципу; на верхнем уровне иерархии находится ректорат, на следующем уровне - факультеты и НИИ, выделяемые по направлениям подготовки и научных исследований. Факультеты и НИИ могут быть разделены на кафедры и лаборатории.
Образование	Образование в классическом университете ориентировано не только на усвоение студентами знаний, умений и навыков, но и на включение студентов в научную деятельность.
Источники финансирования	Основной источник финансирования - государственный бюджет (госзаказ на подготовку кадров и исследования), а также доходы от научно – исследовательской работы.
Корпоративная культура	Корпоративная культура классического университета ориентирована на представление «престижности» учреждения. В университете, зачастую, действует совет выпускников, занимающих высокие позиции в обществе (представители управленческой элиты, руководители организаций и т.д.). Внутри коллектива влияние основано на научном авторитете и статусе руководителей и профессоров. Ряд вопросов решается коллегиально (через Ученые советы и т.п.). Руководителям научных школ предоставляется значительная автономия.
	<b>Предпринимательский университет</b>
Миссия	Миссия университета заключается во вкладе в развитие общества (страны, региона) через предпринимательскую деятельность в сфере высоких технологий. Университет ставит цель быть эффективной корпорацией, наращивающей свою долю на действующих рынках. Также университет ведет подготовку студентов как будущих предпринимателей.
Организационная структура	Организационная структура университета матричная либо проектная, ориентирована на разные сферы деятельности (диверсификацию деятельности) – образование, исследования, разработки,

	предпринимательство. При университете действуют несколько инновационных предприятий, технопарк, бизнес-инкубатор.
Образование	Образование по приоритетным направлениям деятельности университета (например, технологическая ориентация университета). Важной составляющей является подготовка студенческих стартапов, включение в образовательные программы курсов по введению в предпринимательскую деятельность.
Источники финансирования	Помимо государственного бюджета, источниками финансирования являются договоры и бизнес-компаниями на целевые разработки и осуществление совместных с бизнесом проектов. Определенный доход могут давать стартапы, размещенные на территории университетского комплекса (арендная плата и т.п.).
Корпоративная культура	Корпоративная культура имеет «предпринимательский характер» - важными являются конкурентная среда в университете, индивидуальное сопровождение образовательной и предпринимательской деятельности студентов и преподавателей, наличие коммуникативных площадок для обсуждения проектов как внутри университета, так и с представителями бизнес-сообщества. Влияние и авторитет внутри коллектива основано на эффективной деятельности, предпринимательском успехе руководителей и профессоров.
<b>Университет – «Фабрика кадров»</b>	
Миссия	Университет готовит кадры для определенной сферы деятельности, либо для конкретного региона.
Организационная структура	Организационная структура – многоуровневая, иерархическая, построенная по линейно-функциональному принципу.
Образование	Университет реализует образовательные программы по приоритетным направлениям развития отрасли, либо региона. Среди представленных моделей университет как фабрика кадров лидирует по количеству студентов уровня бакалавриата и специалитета.
Источники финансирования	Основной источник финансирования - государственный бюджет (госзаказ на подготовку кадров). Часть доходов университета – оплата населением образовательных услуг; оплата корпорациями целевого заказа на подготовку кадров.
Корпоративная культура	Развиты центры студенческой культуры, имиджевая политика ориентирована на повышение престижности университета среди абитуриентов. Корпоративная культура преподавательского коллектива «фабричная» - отношения строятся вокруг типовых функций, необходимых для весьма стандартного обучения большого потока студентов. Влияние и авторитет внутри коллектива основаны на правильном, бесперебойном выполнении стандартной деятельности.
<b>Исследовательский университет – «Фабрика мысли»</b>	
Миссия	Университет поднимает проблемы, находящиеся на «переднем крае» экономического, социального, технологического развития; предлагает новые решения, концентрируя для этой цели лучших исследователей и экспертов. В образовании университет сфокусирован на подготовке кадров высшей квалификации, которые при обучении вовлекаются в беспрецедентные по тематике и способам выполнения исследования, разработки. Университет - передовой научно-образовательный, аналитический, консалтинговый и проектный центр, делающий значительный вклад в инновационное развитие страны и общества в целом.
Организационная структура	Организационная структура университета имеет матричную либо проектную форму, позволяет вести деятельность в разных сферах (исследования, консалтинг, образование, социально-культурные проекты), диверсифицировать деятельность. При университете действуют консультационные, исследовательские, аналитические центры.
Образование	Образование в университете ориентировано на развитие исследовательских компетенций студентов, их включение в разработку и реализацию проектов университета.
Источники финансирования	Помимо государственного бюджета, источниками финансирования являются научно-исследовательские проекты, экспертная и консультационная деятельность
Корпоративная культура	Развита корпоративная культура «команд проектов». Культура коммуникаций и рефлексии позволяет университету быть исследовательской площадкой с дискуссионными, аналитическими форматами деятельности, включающей как сотрудников университета, так и студентов. Влияние и авторитет внутри коллектива основаны на компетентности и креативности руководителей и сотрудников.
<b>Корпоративный университет</b>	
Миссия	Университет ориентирован на выстраивание долгосрочных внешних связей с бизнес-корпорациями через подготовку кадров и развитие профессиональных компетенций, а также через R&D и через консалтинг в сфере стратегического управления организацией.



Организационная структура	Основной организационной подструктурой является проектная группа, которая создается для организации взаимодействия в процессе реализации проекта и его эффективного администрирования. Другой организационной подструктурой является комплексная проектная лаборатория, которая создается для организации взаимодействия различных факультетов (институтов) в процессе реализации комплексных (межфакультетских) проектов.
Образование	Происходит практико-ориентированная трансформация образовательного процесса. Это достигается, во-первых, через участие в образовательном процессе в качестве преподавателей ведущих специалистов корпорации, которые делятся со студентами не только общими знаниями в сфере, но и передовым опытом деятельности; во-вторых, внедрением специфических практико-ориентированных образовательных практик – тренинги, мозговые штурмы, сценирование, организационно-деятельностные, деловые, имитационные и другие игры.
Источники финансирования	Основным источником финансирования являются заказы корпораций на подготовку кадров, R&D и консалтинг, а также госзаказы на подготовку кадров.
Корпоративная культура	Важными являются конкурентная среда в университете, индивидуальное сопровождение образовательной деятельности студентов и преподавателей, наличие коммуникативных площадок для обсуждения проектов как внутри университета, так и с представителями бизнес-сообщества.
<b>Сетевой университет</b>	
Миссия	Деятельность университета направлена на решение актуальных задач общественного развития, отдельной отрасли или региона, через междисциплинарную подготовку студентов, реализацию комплексных исследований и разработок, экспертно-аналитическую деятельность. Деятельность осуществляется с помощью интернет-сетей и компьютерных технологий
Организационная структура	Характерно соединение иерархической и сетевой структуры, что позволяет сочетать в общей целостности вертикальные и горизонтальные механизмы взаимодействия участников коллективно-распределенной деятельности. Основной организационной подструктурой являются проектные и образовательные группы.
Образование	Университет реализует сетевые образовательные программы и курсы по приоритетным направлениям развития отрасли, либо региона. Приоритет отдается модульной системе образования с использованием интернет-технологий (преимущественно дистанционное образование).
Источники финансирования	Основной источник финансирования - государственный бюджет (госзаказ на подготовку кадров). Часть доходов университета – оплата населением образовательных услуг; оплата корпорациями целевого заказа на подготовку кадров.
Корпоративная культура	В университете реализуется интегрированная сетевая модель управления, позволяющая обеспечить творческий, продуктивный характер деятельности, при этом вертикальные структуры удерживают системность, последовательность представления получаемых результатов. Развита академическая и преподавательская мобильность.
<b>Виртуальный университет</b>	
Миссия	Цель университета – создание системы открытого и гибкого дистанционного обучения, осуществляющегося с помощью различных интернет-технологий и программных приложений
Организационная структура	Матричная или проектная структура. Поскольку виртуальный университет изначально не является «конторой», он предоставляет возможность выстраивания системы гибких и «органических» форм организации деятельности – удобных для самих «деятелей», с минимальным необходимым уровнем регламентации и стандартизации, минимальным документооборотом. При этом формы организации, нормы и регламенты, в той мере, в какой они есть, должны создаваться «деятелями» из соображений эффективности и удобства, а не насаждаться со стороны администрации.
Образование	Виртуальный университет представляет собой новую педагогическую парадигму, предполагающую переход от «образовательного конвейера» к полноценным «индивидуальным образовательным траекториям» и, соответственно, новые позиции учащегося и преподавателя.
Источники финансирования	Основные источники финансирования - госзаказ на подготовку кадров; оплата населением образовательных услуг; оплата корпорациями целевого заказа на подготовку кадров, R&D, инновационные разработки в сфере виртуального образования.
Корпоративная культура	Отличительными особенностями такого университета являются образовательный портал, виртуальная система исследований и разработок, электронная библиотека, образовательная и исследовательская сеть, электронный офис, новая технология маркетинга и управления, консолидация ресурсов разных проектных групп.

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод о том, что разные модели университетов с одной стороны, существенно отличаются друг от друга по ряду характеристик, с другой – имеют некоторые схожие особенности. Например, такая категория описания, как миссия, задает различия университетов: если университет как Фабрика кадров ориентирован на подготовку специалистов для определенной сферы деятельности или для региона, то ключевой особенностью предпринимательского университета является собственно предпринимательская деятельность в сфере высоких технологий. Такое различие задает возможности для нового позиционирования университетов – такие модели университетов, как предпринимательский университет и «фабрика мысли» (источниками финансирования которых, наряду с государственным бюджетом, являются доходы от научно-технологической деятельности) могут быть ориентированы не только на развитие того государства, в котором они существуют, университеты могут стать самостоятельными субъектами международных отношений, наряду с транснациональными корпорациями, международными организациями и объединениями. В модельной ситуации такие университеты могут стать ключевыми субъектами когнитивного общества, выполняя роль «узлов» в мировой когнитивной сети. Существенно различается также образовательный процесс в разных моделях университетов. Так, практически все модели университетов (исключение составляет «фабрика кадров») ориентированы на деятельностный подход в обучении – образовательная политика в них подразумевает включение студентов в научно-исследовательскую и предпринимательскую деятельность.



### 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТА

Под организационным развитием университета понимаются направленные структурные изменения, приводящие к повышению их жизнеспособности<sup>48</sup>. В свою очередь, жизнеспособность - это оптимальное в сложившихся условиях сочетание эффективности деятельности вуза и его способности к выживанию. Под выживаемостью понимается выполнение университетом его социально-организационных функций, в частности сохранение целостности организации и преемственности образовательно-научных традиций (например, выживаемость научно-педагогических школ)<sup>49</sup>.

Организационное развитие – это специфический подход к изменениям в организации, который планируется специально (в отличие от спонтанных изменений), направлен на повышение эффективности организации, затрагивает ценности и организационную культуру и представляет собой совокупность научно обоснованных и исследованных на практике методов<sup>50</sup>.

#### 3.1 Концепты организационного развития университета

В практике управления, с одной стороны, используют кибернетический подход, когда организация представляется как система функциональных единиц (производственных, сервисных, управляющих) и связей между ними в виде информационных, ресурсных потоков. С другой стороны, важнейшей частью управления является стратегическое планирование, в котором организация рассматривается как система деятельностей, а главными единицами являются субъекты (персоны и группы, «команды») – с их готовностью понимать и разделять цели организации, способностью активно включаться в разработку и реализацию стратегии развития организации<sup>51</sup>. Современные концепты организационного развития базируются на представлениях о содержании управленческой деятельности, разработанных в рамках системомыследеятельностного подхода (Г.П. Щедровицкий).

В рамках данного подхода в управленческой деятельности различаются три специфицированных вида деятельности: организация (О), руководство (Р) и управление (У). Каждая имеет свой предмет: «управляют процессами»; «организуют структуры»; «руководят людьми». Управлением в широком смысле нередко обозначают весь комплекс деятельностей (управление-организацию-руководство), в других случаях управлением называют именно деятельность, направленную на процессы.

Управление, как деятельность, направлено на изменение процессов как «естественных» систем деятельности. Управление социальными системами разных масштабов (регион, город, университет) предполагает изменение направления активности отдельных личностей и групп. Здесь важным является наличие в «объекте управления» центров активности. Управление может заключаться в задании норм, прокладывающих «русла» данной активности, либо в формировании инфраструктур, служащих ресурсом для

<sup>48</sup> Щербина В.В., Попова Е.П. Организационное развитие: теория и практика. - М. : Школа издательского и медиа бизнеса, 2011, с. 43 - 45.)

<sup>49</sup> Организационное развитие вузов как фактор социальных трансформаций региона [Текст] / Е. В. Строгеецкая // Власть. - 2013. - № 3. - С. 72-75

<sup>50</sup> Алябина Е. В. Сравнение Российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития//Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2011. – Т. 11. – №. 1.

<sup>51</sup> Ефимов В.С., Лаптева А.В. Разработка стратегий развития институтов Сибирского федерального университета: Концептуальные положения и методические рекомендации. – Красноярск: СФУ, 2008. 72 с.



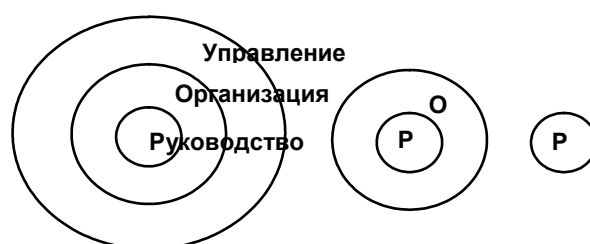
активностей, либо в специальных действиях, провоцирующих и инициирующих активность (например, конкурсы проектов и др.).

Организация, как деятельность, фокусируется на создании структуры деятельности. Деятельность разделяется на звенья, задаются точки согласования и передачи продуктов от одного звена к другому. Части разделенной деятельности поручаются «подразделениям», задаются способы их взаимодействия и взаимовлияния.

Руководство направлено непосредственно на «деятельность людей», регулирование, анализ, коррекцию человеческих действий, что позволяет добиться определенных результатов. В частности, результатом руководства может быть создание сильной управленческой команды.

Г.П. Щедровицкий, вводя описанное выше различие управленческой деятельности, указывал, что содержание управленческих деятельностей – Организации, Руководства, Управления – определяется тремя категориями: категорией структуры, категорией деятельности и категорией процесса. При этом между собой руководство (Р), организация (О) и управление (У) соотносятся как «вложенные матрешки» (рис. 6).

Руководство включено в Организацию, а Организация, в свою очередь, включена в Управление. Это означает, что смыслы и цели руководства определяются смыслами и целями организации, в которой это руководство осуществляется. В свою очередь, организация осмысленно существует только тогда, когда она реализует определенные цели и задачи, заданные управлением.



**Рисунок 6. Схема соотношения управленческих деятельностей**

Управленческие деятельности разворачиваются на нескольких «вложенных» масштабах. Во-первых, это большие масштабы, на которых разрабатываются стратегические долгосрочные цели развития (изменения) организации, выстраивается контур взаимодействия со стратегическими партнерами и стейкхолдерами, принимаются стратегические решения о «правилах игры в организации» и решения о распределении ресурсов для достижения поставленных целей. Во-вторых, масштабы текущей деятельности организации: разрабатываются тактические цели и задачи, создаются механизмы решения поставленных задач, конкретизируется использование выделенных ресурсов, и решаются задачи привлечения дополнительных ресурсов. В-третьих, на малых масштабах осуществляется руководство деятельностью персонала и подразделений, обеспечивается решение поставленных «уровнем выше» задач, через реализацию конкретных мероприятий (по модернизации исследований и разработок, образовательного процесса, повышению качества обучения и др.).

Возможны редуцированные (частичные) формы управления, например, в организации осуществляется только руководство или организация и руководство. Это бывает, когда организация перестает ставить новые цели и решать новые задачи (развиваться), но лишь воспроизводит уже выстроенные деятельности. При этом могут создаваться новые



дополнительные структурные звенья, совершенствоваться существующие процессы, и будет осуществляться руководство, как регулирование существующей деятельности.

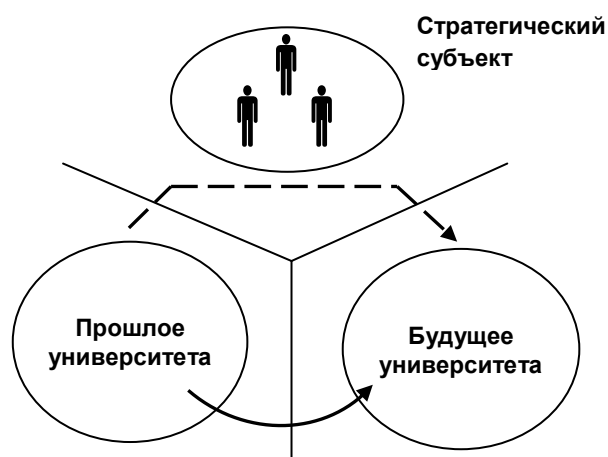
Ситуация руководства без управления характерна для большинства российских вузов, которые продолжают действовать в рамках сложившихся за последние 50 лет функционалов, не меняя технологии обучения, не выстраивая новые отношения с бизнесом и новые форматы организации НИОКР, не решая задач трансферта и коммерциализации знаний.

Особенностью университетов как систем является долговременность их существования (десятки, а в отдельных случаях сотни лет, что на порядки превышает долговечность промышленных и торговых компаний) и «инерционность» изменения основных подсистем.

Как правило, университеты обладают сложными и дорогостоящими инфраструктурами (учебная и научная база, опытные и экспериментальные производства, библиотеки и компьютерные сети, жилой сектор, «клубные» и «социо-культурные» структуры). Попытки перестроить данную инфраструктуру требуют значительных организационных, финансовых и материальных ресурсов.

Университетские традиции, ценности, нормы формируются в течение десятков (иногда и сотен) лет и воспроизводятся как особая университетская культура. Культурные процессы также характеризуются значительной инерционностью.

Это означает, что университет должен поддерживать, во-первых, процессы воспроизводства, сохранения. С другой стороны, данная необходимость может существенно ограничивать возможности его развития. Осмысление стратегических перспектив и задач развития университета и его подсистем возможно лишь в протяженной временной рамке – в рамке «исторического существования», в пространстве прошлое-настоящее-будущее (рис. 7).



**Рисунок 7. Схема шага развития**

В данной схеме «будущее» понимается не как состояние, которое возникает естественным образом, «само собой», через «перетекание во времени» того, что существовало в прошлом и существует в настоящем. Это будущее, которое проектируется и активно создается. Чтобы попасть в данное будущее, надо совершить действие по прекращению прошлого и настоящего, созданию чего-то, что отличается от бывшего в прошлом.

Шаг развития переводит организацию «на другие рельсы», в другое пространство последующего движения (другое пространство альтернатив), превращает ее в систему другого типа, другой сущности.



В качестве стратегического субъекта – разработчика и держателя стратегии, как правило, выступает высший менеджмент организации (в случае университета – это ректорат) и возможно стейкхолдеры – держатели крупных пакетов акций (в лице федерального министерства и региональной власти).

Прошлое университета, отпечатанное в материальной инфраструктуре, в системах деятельности, особенностях внутренних взаимодействий и традициях управления, в сложившемся кадровом составе – может выступать ресурсом для новых перспектив и одновременно может серьезно ограничивать возможности развития университета.

Настоящее университета – его текущая деятельность, определенное состояние инфраструктуры, актуальные проблемы и потенциал коллектива, задает актуальные возможности развития и определяет энергетику изменений.

Будущее, выражаемое через глобальные, страновые и региональные тенденции, несет в себе новые потенциальные возможности и новые вероятные угрозы для благополучного существования университета. Именно будущее становится предметом исследования, понимания и обсуждения – предметом, в отношении которого мыслится и осуществляется стратегическое управление. Если оперативное управление осуществляется в отношении настоящих проблем, то стратегическое управление строится в отношении будущего университета.

### 3.2 Университет как «сложная организация»

Идеи организационного развития впервые были сформулированы в сфере бизнеса и позволили эффективно решать задачи снижения организационных и финансовых издержек, повышения качества продукции, повышения стабильности деятельности предприятия и др. Все это, в конечном итоге, способствовало повышению конкурентоспособности бизнеса.

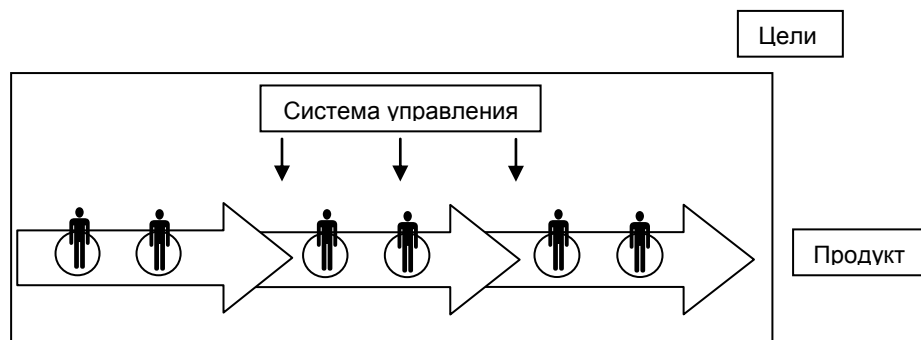
В таких случаях организационное развитие понимается в двух вариантах. В первом варианте для «развивающейся организации», в которой разработана новая стратегия развития – это создание структурно-функциональной системы, обеспечивающей реализацию стратегии развития организации.

Во втором случае, для продолжающей функционирование организации – «совершенствующейся организации», организационное развитие – это улучшение деятельности организации (системы производства и управления), направленное на снижение издержек и повышение эффективности деятельности организации.

Такой подход показал свою эффективность для бизнес организаций, имеющих сравнительно однородный тип производственной деятельности (производство монопродукта: выплавка металла; оказание образовательных услуг в одной профессиональной области и др.).

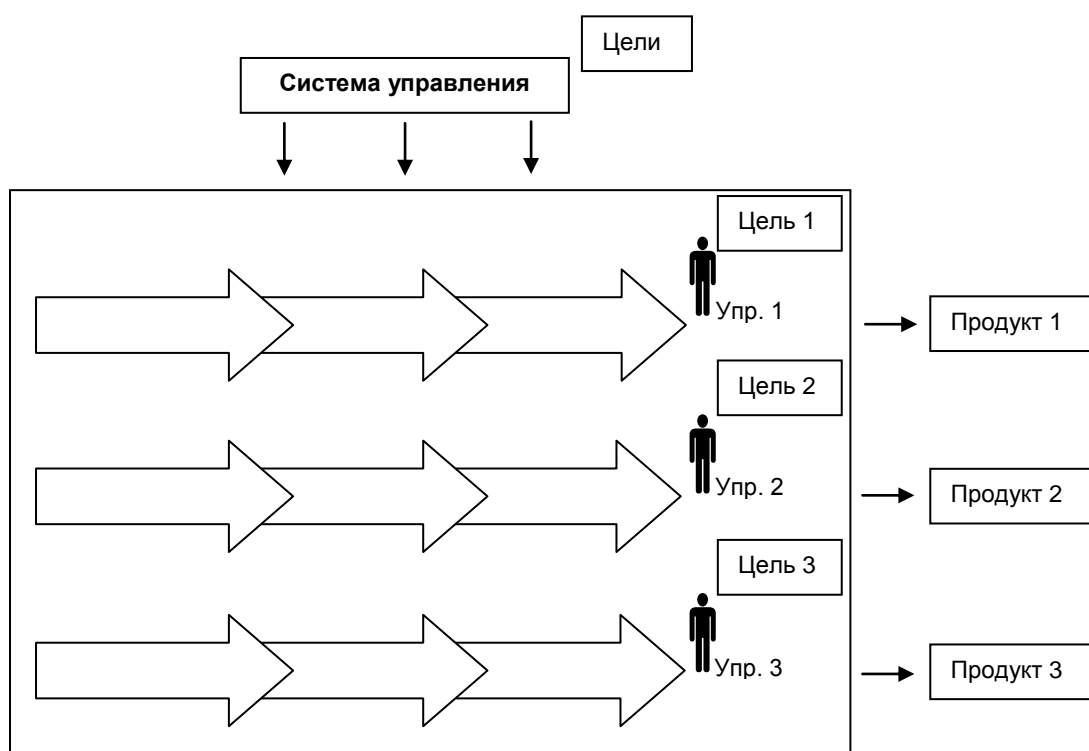
На рис. 8 процесс производства представлен как система функциональных мест, заполненных людьми, позволяющая производить продукт одного типа. При этом организация подчинена одной цели, а управление совпадает с управлением процессом.





**Рисунок 8. Схема «простой организации»**

В экономике и социально-культурной сфере существует другой тип организаций – «сложные организации», в которых реализуются разнотипные виды деятельности в различных материально-предметных областях (рис. 9). Например, в экономике – это холдинги, в которых сосредоточены различные виды производств с разными производственными процессами и разными типами продуктов (производство металла; производство технологических линий, оборудования и станков; производство электронного оборудования и бытовой электроники; производство программного продукта и др. – Южнокорейские компании «Sumsung», LG и российские корпорации – РУСАЛ и др.).



**Рисунок 9. Схема «сложной организации»**

В социально-культурной сфере к сложным организациям могут быть отнесены университеты, в которых сосредоточены разнотипные виды деятельности, реализуемые в различных предметных областях. Среди видов деятельности можно выделить: профессиональная подготовка; оказание услуг повышения квалификации для специалистов и управленческого персонала; проведение фундаментальных и прикладных исследований; проектные и конструкторские разработки; создание технологий и опытных образцов; оказание экспертных и консультационных услуг и др. Причем все, или большая часть, этих типов работ реализуются на различном предметном материале (экономических отраслей) –

это может быть: металлургия; нефтегазовый сектор; машиностроение и металлообработка; компьютерные технологии и разработка программного обеспечения; сфера муниципального и государственного управления; сфера общего и профессионального образования и др.

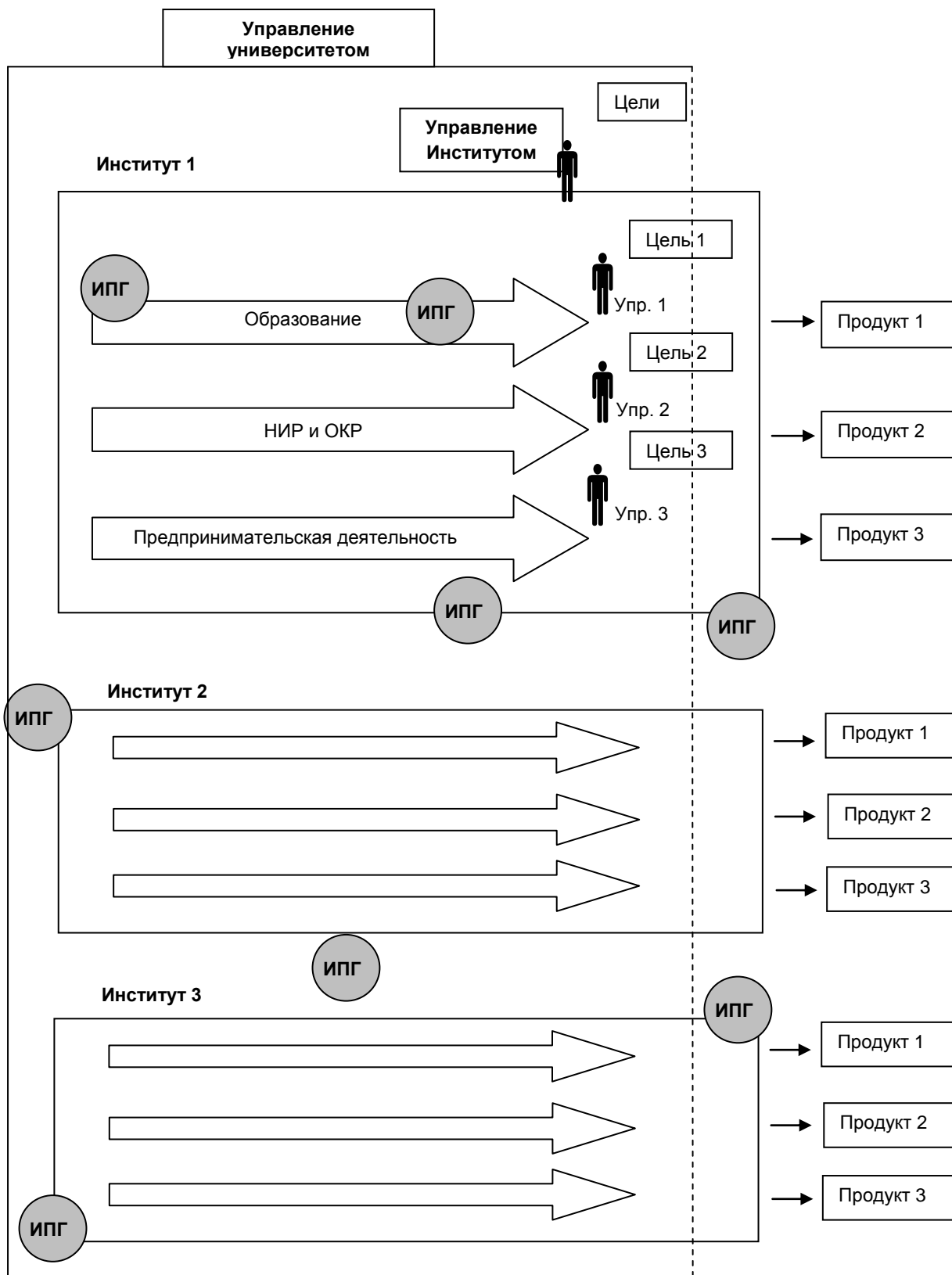


Рисунок 10. Схема Университета как «сложной организации»



Спецификой современного университета также является наличие в нем особых «организованностей» – проектно-исследовательских групп (рис. 10), которые могут использовать инфраструктуру университета (материально-производственную – помещения и оборудование; информационную – библиотека и Интернет; кадровую – преподаватели и студенты; организационную – бухгалтерия, грантовый центр). При этом проектно-исследовательские группы могут не быть формализованы в виде структурных подразделений – лабораторий, исследовательских центров и т.д. Опыт ведущих российских и зарубежных университетов показывает, что именно эти – «неформализованные» группы – часто являются «источником и мотором» развития университетов.

В случае «сложной организации», в которой фактически присутствуют несколько различных, сравнительно независимых организационных структур – Институтов, факультетов, центров, кафедр и «мобильных проектно-исследовательских групп», развитие организации предполагает согласование представлений («видения»), стратегических целей и системы распределения общих ресурсов университета.

Другими словами, в «сложной организации» присутствует множество различных субъектов деятельности, и организационное развитие понимается в более широком смысле. В университете как «сложной организации» организационное развитие также включает в себя разработку согласованных стратегий развития основных структурных единиц университета, создание инфраструктуры общего пользования и правил доступа к ресурсам университета. Причем стратегии развития структурных единиц университета должны соответствовать общему позиционированию и стратегии развития университета.

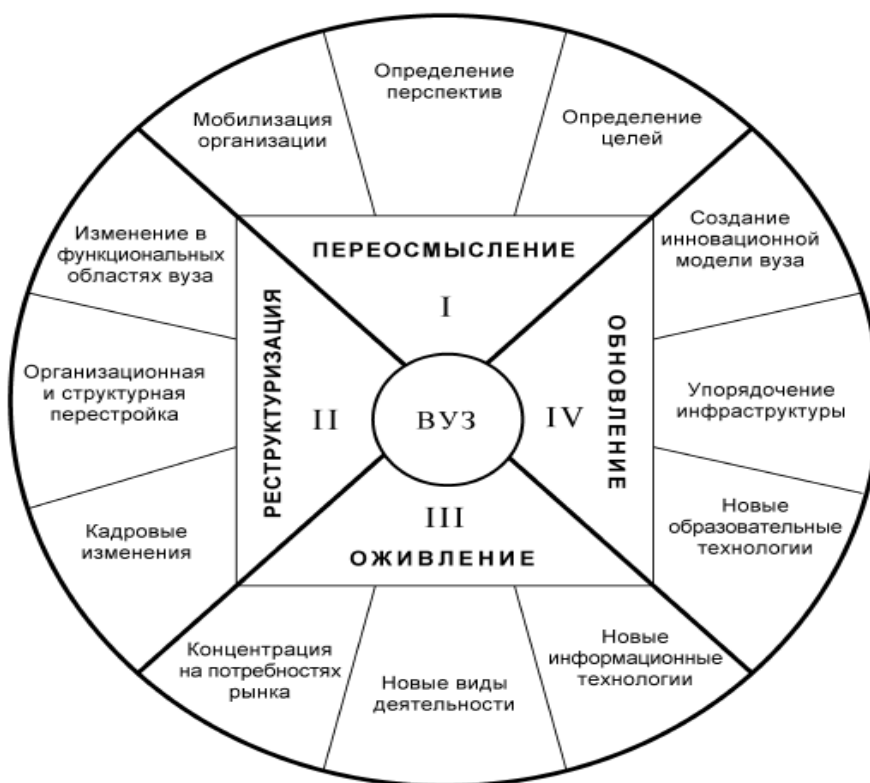
Особенность настоящей ситуации СФУ определяется происходящими в нем изменениями – университет находится в переходном периоде от ситуации «нормальных провинциальных вузов», освоивших локальные рыночные ниши образовательных услуг и НИОКР, к ситуации «нового университета мирового уровня». Этот переходный период включает в себя: «организационное переформатирование» существовавших ранее ВУЗов; конкурентное позиционирование университета; определение и реализацию стратегии развития; выстраивание системы стратегического партнерства с ведущими корпорациями и зарубежными университетами; создание и отработку новой эффективной модели управления университетом; реорганизацию и модернизацию содержания учебного процесса; запуск новых направлений исследований и разработок; формирование новой корпоративной культуры и т.д.

В переходный период особенно важно ставить четкие задачи организационного развития, включая вопросы стратегического продвижения и эффективной функционализации организационных структур университета.

### **3.3 Этапы организационного развития университета**

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.

Общий цикл организационного развития вуза представлена на рис. 11.



**Рисунок 11. Цикл организационного развития вуза<sup>52</sup>**

На первой стадии организационного развития вуза происходит осмысление необходимости организационных изменений (рефрейминг), связанных с «возмущениями» внешней среды. На стадии рефрейминга организация определяет свои новые цели, миссию, перспективы развития и самомотивируется 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 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.

<sup>52</sup> Певзнер М.Н., Ширин А.Г. Организационное развитие современного вуза и проблемы корпоративной культуры // Человек и образование: Академический вестник ИОВ РАО. – М., 2008. – № 2. – С.16-21



Основные векторы организационного развития задают сегодня тенденции интернационализации высшего образования и автономизации вузов. Интернационализация образования всегда представлялась объективной общемировой тенденцией, привносящей элемент международного сотрудничества и межкультурной коммуникации и кооперации в жизнь высшей школы, но не затрагивающей системных характеристик вуза как организации.

### 3.4 Методы организационного развития

В настоящее время существует большое количество методов организационного развития, основной категорией которых являются так называемые «интервенции»<sup>53</sup>, имеющие своей целью «улучшение функционирования организационной деятельности путем помощи членам организации лучше управлять рабочими группами, командами, организационной культурой и организационными процессами»<sup>54</sup>. Интервенции организационного развития – это набор структурированных видов деятельности, в которых выбранные организационные единицы привлекаются к выполнению задачи или серии последовательных задач, а цели указанных мероприятий прямо или косвенно относятся к усовершенствованию организации.

В организационном развитии применяется достаточно большое количество интервенций. Для удобства их анализа исследователи подразделяют интервенции по различным основаниям. Так, В. Френч и С. Белл предлагают классифицировать интервенции в зависимости от объектов и целей<sup>55</sup>. Российский эксперт в сфере организационного развития А.И. Пригожин в своих работах подходит к описанию методов с точки зрения процесса консультирования<sup>56</sup>. Общая классификация методов организационного развития по группам интервенций представлена в таблице 2.

**Таблица 2. Классификация методов организационного развития по группам интервенций<sup>57</sup>.**

№	Группы интервенций по Френчу и Белл	Методы по Пригожину
1.	Диагностические мероприятия	Метод метафоры, метод «Крестовина», метод анализа жизненного цикла организации, анализ управленческих ошибок, анализ организационных патологий, метод диагностического интервью
2.	Деятельность по построению команд	Метод направленной саморефлексии, различные варианты работы с группой, сценарный метод, игровой метод, совместные решения, методы формирования управленческих команд
3.	Межгрупповая работа	Методы разрешения конфликтов в организации
4.	Изучение обратной связи	Метод метафоры, метод «Крестовина», метод анализа жизненного цикла организации, анализ управленческих ошибок, анализ организационных патологий, метод диагностического интервью

<sup>53</sup> Алябина Е. В. Сравнение Российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития//Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2011. – Т. 11. – №. 1.

<sup>54</sup> Макарова А. В. Классификация методов организационного развития и их картирование. URL: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=665236>.

<sup>55</sup> French W. L., Bell C. H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Prentice Hall, 1998. 360 p.

<sup>56</sup> Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.

<sup>57</sup> Алябина Е. В. Сравнение Российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития//Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2011. – Т. 11. – №. 1.

5.	Образовательные и тренинговые мероприятия	Методы определения служебных функций
6.	Техноструктурные или структурные интервенции	Методы определения служебных функций, исследование действием
7.	Процесс консультирования	Исследование действием, метод ценного понятия, методы консультирования работы над стратегией
8.	Решетка организационного развития	Методы формирования управленческих команд, методы разрешения конфликтов в организации, методы развития организационной культуры
9.	Посредничество	Методы разрешения конфликтов в организации
10.	Репетиторство, обучение и разработка индивидуальных рекомендаций	Мотивирующая оценка персонала, совместные решения
11.	Планирование жизни и карьеры	Коучинг, каунселинг
12.	Мероприятия по планированию и разработке структуры целей	Методы консультирования работы над стратегией
13.	Управление стратегией	Методы консультирования работы над стратегией
14.	Мероприятия по организационной трансформации	Методы консультирования работы над стратегией

Современными экспертами также используются методы картирования с целью отображения групп методов организационного развития (рис. 12).

Как видно из рисунка, методы организационного развития достаточно равномерно распределены по «карте». В то же время просматривается определенный дефицит методов с менее жестким алгоритмом внедрения, воздействующих на организацию в целом, хотя их достаточно в отношении направленности на команды и группы.





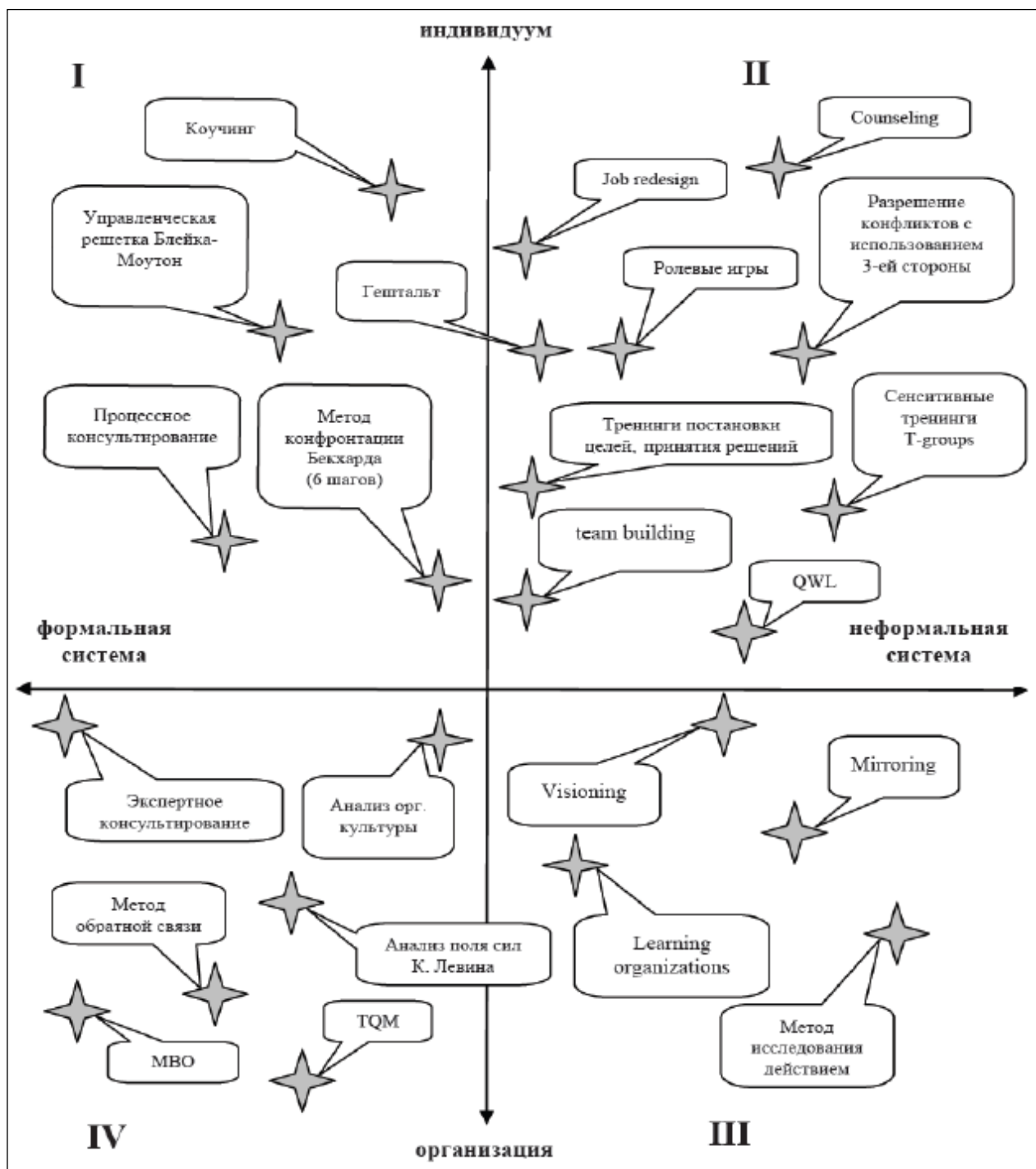


Рисунок 12. Карта методов организационного развития<sup>58</sup>

### 3.5 Корпоративная культура в контексте организационного развития университета

Полноценная реализация принципов организационного развития университета требует преобразования его корпоративной культуры. Возможности нового позиционирования университета определяются изменениями его корпоративной культуры<sup>59</sup>:

<sup>58</sup> Макарова А. В. Классификация методов организационного развития и их картирование. URL: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=665236>.

<sup>59</sup> Ефимов В.С., Лаптева А.В. Корпоративная культура – инструмент развития университета / Университетское управление: практика и анализ №1(65), 2010 // Екатеринбург, 2010

- сотрудники и руководство университета по-новому осознают себя и свою деятельность;

- в зависимости от корпоративной культуры (а не от сознательных намерений руководства) университет проводит селекцию сотрудников;

- корпоративная культура определяет возможности университета как субъекта рынка (он признается или не признается бизнесом в качестве перспективного партнера).

Университет может стать инновационным, если сможет притягивать и удерживать тех сотрудников и те «команды», которые способны (готовы, умеют) выдвигать инициативы, запускать проекты, строить партнерские отношения с предприятиями. Университетская среда должна быть благоприятна для деятельности таких инициативных групп.

Общепризнано, что корпоративная культура как инструмент развития организации позволяет добиться:

1. Формирования целей, задач и стратегий развития на основе инициатив коллектива университета; мобилизации коллектива на решение стратегических задач.

2. Повышения эффективности основных деятельностей и снижения издержек, повышения качества обеспечивающих (сервисных) деятельностей.

3. Предъявления университета стратегическим партнерам, стейкхолдерам, потребителям в качестве перспективного партнера.

В современных организациях корпоративная культура – это инструмент опосредованного управления: воздействия на интересы, цели и способы деятельности коллективов и отдельных сотрудников, существенным образом дополняющий методы директивного управления. При формировании корпоративной культуры используются следующие группы технологий:

- технологии формирования общих целей деятельности и развития организации; согласования целей отдельных коллективов и персон;

- технологии организации внутренних коммуникаций;

- технологии установления обратных связей между руководителями разных уровней и сотрудниками;

- технологии выработки и распространения необходимых смыслов, убеждений, ценностей;

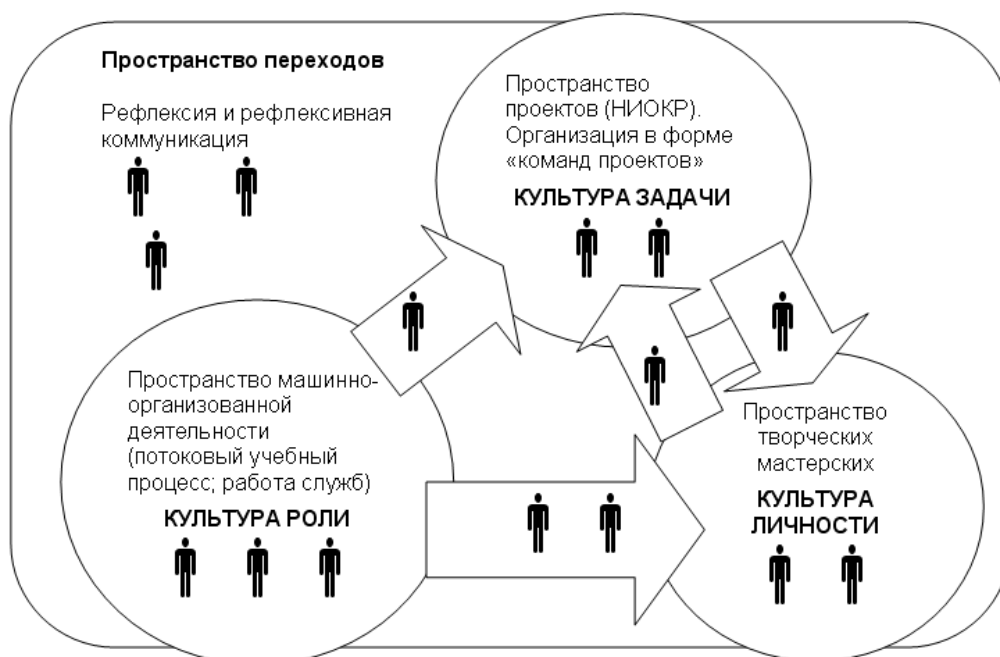
- технологии «культурной ассимиляции» новых членов коллектива.

Для описания и проектирования корпоративной культуры университета как «сложной организации» необходимо использовать топическую модель организации «действительности университета». Топика<sup>60</sup> представляет собою «пространство», в котором выделены «места» («территории»), с особенными для каждой территории ценностями, принципами, нормами, форматами мышления и деятельности. С точки зрения организационной культуры – это места, в которых реализованы «культура роли», «культура задачи», «культура личности». Каждое «место» представляет собою внутренне согласованное целое, четко отличимое от другого целого – другого «места». «Места» отграничены и одновременно связаны «переходами» (рис. 13).

---

<sup>60</sup> Понятие топика было введено П.Г.Щедровицким для моделирования сложных систем деятельности, например, организационно-деятельностных игр.





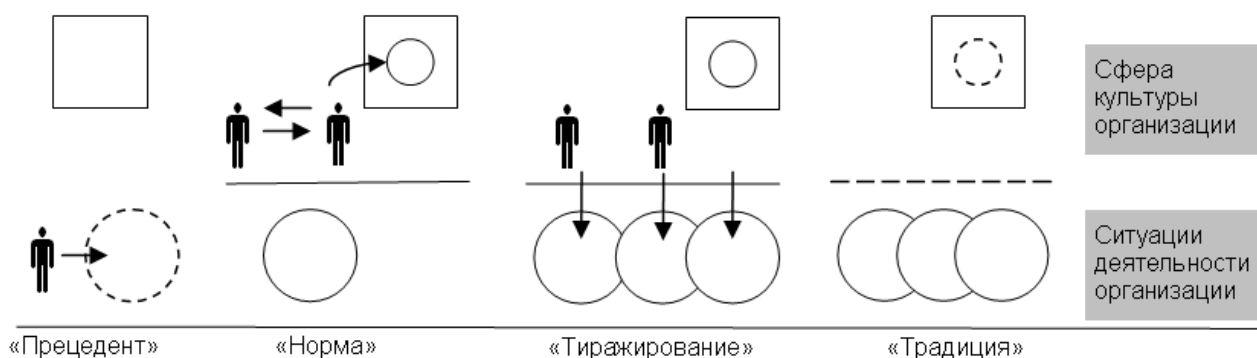
**Рисунок 13. Топическая организация корпоративной культуры университета как системы «пространств» (мест, территорий) с границами и переходами**

Переход включает, с одной стороны, простое пространственное перемещение – переход из здания в здание, из кабинета в кабинет. С другой стороны – «перемещение» в пространстве ценностей, норм, правил, форматов взаимодействия: необходимо прекратить действовать и вести себя согласно одним правилам и начать действовать согласно другим. Пространственный переход возможен через промежуточные, «ничейные» территории – коридоры, холлы и др., а переход в пространстве ценностей, норм и правил происходит через промежуточное пространство рефлексивной коммуникации.

Это означает, что ценности, нормы, правила, форматы деятельности в каждом «месте» должны быть проявлены, обозначены, они должны обсуждаться и фиксироваться. Обсуждаться, обозначаться должны как нарушения норм (не для наказаний, а для понимания норм и опознания ситуаций, в которых им должно следовать), так и прецеденты особо удачного действия согласно нормам. В каждом «месте» должно происходить «опробование» норм и правил студентами, что будет формировать у них особую «социально-организационную компетентность».

«Территории» должны быть различимы, в том числе за счет внешнего обозначения – особенностей оформления различных по функциям помещений, визуальных символов, средств поведенческого обозначения – ритуалов, речевого стиля и т.д. «Держатели» каждого «места» должны, с одной стороны, поддерживать ценности, правила своего «места» (не допускать их нарушения), с другой стороны, ярко демонстрировать в собственной деятельности данные ценности и нормы. Они должны быть «борцами за профессиональную этику», поскольку образцы организационных культур внутри университета имеют образовательное значение и должны быть доведены до «образцового» вида.

Неадекватная корпоративная культура может блокировать «импульсы развития» и создавать риски самого существования организации. Целенаправленное формирование необходимой корпоративной культуры должно разворачиваться в логике «прецедент – норма – тиражирование – традиция». Обобщенная схема формирования элемента корпоративной культуры представлена на рис. 14.



**Рисунок 14. Формирование элемента корпоративной культуры: от нормы к традиции**

На схеме «кружками» представлены ситуации деятельности организации; «квадратами» – единицы культуры; «кружки внутри квадрата» – нормы, которые определяют устройство ситуаций деятельности и тем самым «работают» в качестве культурных норм<sup>61</sup>.

На стадии «прецедент» необходимая культурная норма отсутствует, активный деятель (фигурка под чертой) создает новую, нехарактерную для данной организации ситуацию деятельности – «прецедент». Например, в организации, для которой нехарактерно четко обозначать продукты деятельности руководителей (а принято лишь согласовывать их усилия), впервые проведено совещание, на котором данные продукты оговорены, согласованы между руководителями и зафиксированы в тексте. Новой культурной формы еще нет, есть лишь прецедент, который может и не получить продолжения.

На стадии «норма» происходит коммуникация относительно нового прецедента: выделяется, что именно произошло, чем важен произошедший прецедент, что в нем нужно закрепить в качестве нормы. Выделяется и оформляется (в виде документа или устного соглашения) норма.

На стадии «тиражирование» новый формат деятельности (например, совещания, касающиеся продуктов деятельности руководителей), вводится в систему, регулярно применяется.

На стадии «традиция» норма переходит в традицию: после множества повторных действий норма реализуется как бы естественным образом (фигурки, обозначающие активных деятелей, на схеме отсутствуют). Она становится все менее обсуждаемой, осознаваемой. Со временем традиция может «размываться» до такой степени, что потребуются специальные усилия по ее возобновлению, поддержанию (на схеме не показано).

Характерные «дефекты» процесса формирования корпоративной культуры могут быть интерпретированы в рамках данной схемы:

Вариант 1. Не задается «прецедент» – деятельное создание новой ситуации. Вместо этого кто-либо из руководителей или «гостей» организации рассказывает о полезных и ценных нормах и традициях, например, в Гарвардском или Оксфордском университетах. При этом знакомство с чужими нормами не приводит к изменению действительности.

Вариант 2. «Прецедент» нового действия успешно реализуется, но не происходит анализ прецедента и оформление нормы как особого содержания, отличающегося от

<sup>61</sup> Для краткости все элементы культуры – ценности, смыслы, способы деятельности и мышления – будут называться «нормами».



«прецедента». Результатом оказывается скептическая оценка прецедента («пробовали...»), оценка «прививаемой» нормы как не подходящей и не работающей («западный менеджмент в России не работает» и т.д.).

Вариант 3. «Выращивается» собственная культурная норма (в отличие от трудно приживающихся заимствований). Однако субъекты новаций не прилагают достаточных усилий для ее «тиражирования». Норма не переходит в традицию и со временем вытесняется.

Вариант 4. Проходятся успешно все стадии, новая норма приживается и становится традицией. Далее в результате изменений во внешней и внутренней среде традиция превращается в пережиток. Работа по модернизации нормы не делается; традиция отмирает или превращается в бессмысленную формальность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мере того как в современном обществе все больше людей получает высшее образование, увеличивается доля населения, охваченная системой высшего образования, и предпринимаются шаги для создания системы непрерывного образования для всех, во многих странах происходят значительные преобразования в структуре, управлении и финансировании систем высшего образования.

По оценке Всемирного Банка<sup>62</sup>, необходимость продолжения образования на протяжении всей жизни меняет его временные рамки, а новые информационно-коммуникационные технологии стирают пространственные барьеры. В этих переменных можно видеть как проблемы и риски, так и возможности для учреждений высшего образования повсеместно. Ситуация преобладания классических университетов будет сменяться дифференциацией, приводя к появлению множества разнообразных организационных конфигураций и моделей, включая большое количество альянсов, объединений и партнерств внутри университетов, между ними и даже за пределами сферы высшего образования. Таким образом, в настоящее время происходит ре-институционализация академической жизни, появляются новые типы университетов.

---

<sup>62</sup> Новые задачи высшей школы: Доклад Всемирного банка / Пер. с англ. – М.: Весь мир, 2003. – 232 с.

