

*К.Ландфрид, президент конференции
ректоров вузов Германии*

ВУЗОВСКИЕ СТРУКТУРЫ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

1. Предварительные замечания

Глобализация и международная конкуренция, так же как и развитие науки, вынуждают нас задумываться о новых или измененных структурах высшей школы. Недостаток финансовых средств, драматические изменения возрастной структуры населения Германии, новые политические и экономические процессы в Европе и в мире после окончания холодной войны и противостояния крупных политических блоков Востока и Запада заставляют нас идти на такие изменения, которые будут удачными, если они произойдут за счет собственных сил и по собственной инициативе, а не только от давления извне.

2. Современное состояние и показатели высших учебных заведений

В немецких вузах в зимнем семестре 1996/97 гг. обучались около 1,85 млн студентов, среди них 283 000 первокурсников (студентов, поступивших в 1996 г.). Количество поступающих в вузы по прогнозам конференции министерства по делам культуры в следующие 10 лет увеличится по меньшей мере на 25%. В 1995 г. — по последним статистическим данным федеральной статистической службы — высшие учебные заведения закончили около 230 000 выпускниц и выпускников, среди них 22 400 присуждена ученая степень. В Западной Германии в 1996 г. количество поступивших к учебе студентов по отношению к 1977 г. возросло на 38%. В 1990 г. рост составил даже 64%. Количество студентов возросло на 79%, в 1993 г. — даже на 85%. Количество выпускников 1995 г. превышает показатели 1977 г. на 73%. С другой стороны, количество рабочих мест научного персонала возросло только на 10% (1996 г.), а количество учебных мест на 19% (1995 г.). Доля расходов вузов в совокупном валовом продукте понизилась с 1,32% в 1975 г. на одну треть до 0,92% в 1992 году.

Эти цифры показывают, что высшая школа, несмотря на все внутренние и внешние про-

блемы, еще достаточно продуктивна. Современные дискуссии о месте Германии в экономике и науке не дают негативных оценок.

Расходы вузов во всей Германии составляют брутто 48 млрд. немецких марок, нетто после всех отчислений — около 28 млрд. немецких марок. В этой сумме финансирование земель составляет 94%, федерации 5,5% и 1,1% приходится на частные источники.

Что же делает Федеративная Республика Германия для молодого поколения в сфере образования, профессионального обучения и научных исследований? Этот вопрос вузы должны задать себе и обществу. Ответить на этот вопрос должны вузы и политика, если они стремятся взять на себя ответственность за будущее страны.

3. Задачи высшей школы

Дифференцированная система видов вузов в Германии с большой группой университетов, техническими и художественными высшими учебными заведениями проявила себя в последние годы способной справиться со своими задачами. Учитывая развитие науки и требований к вузам, задачи вузов следует определять не только как исследования и обучение, но так же подразделять на

- теоретическое и практическое обучение;
- исследовательская деятельность и научные разработки;
- содействие научному росту;
- повышение квалификации ученых;
- обслуживание.

Вузы должны выполнять ожидания поступающих в вузы студентов, а также науки, экономики и общества. Преимущественная часть всех студентов, а также около 85% студентов университетов, ожидают от вузов прежде всего образования и высококвалифицированного профессионального образования. Только меньшинство стремится в обучении и образовании к науке как профессии. Университеты должны отвечать и этим ожиданиям. Наука стремится к сохранению и передаче знаний и

науки как составной части культурного наследия и одновременно к распространению знаний и расширению границ науки. Общество ожидает от вузов научно обоснованных решений проблем любого рода и во всех сферах жизни людей.

4. Определяющие элементы развития высшей школы сегодня

Как можно лучше всего организовать выполнение задач высшей школы в таких условиях? Для этого необходимо оценить что станет определяющим в развитии высшей школы в будущем. Определяющие элементы развития высшей школы в будущем — это индивидуальность, междисциплинарные связи и интернациональность:

А). Индивидуальность отдельного вуза, отдельной специальности посредством диверсификации в автономности и ответственности.

Вузы, ввиду сложности требований, предъявляемых к университетам и ввиду сложности дифференциации науки, способны выполнить свои задачи только посредством разграничения и дифференциации между видами вузов и между вузами. Данные задачи могут быть выполнены только путем расстановки приоритетов и — как обратная сторона расстановки приоритетов — поиска менее важных задач. О приоритетах часто и охотно говорят и в политике, и в высшей школе. О менее важных задачах — обратной стороне приоритетов при неизменных или уменьшающихся средствах говорят редко или вообще не говорят. Расстановка приоритетов при распределении средств с увеличивающимся финансированием — несложный процесс. Установка приоритетных и менее важных задач при сокращаемых средствах означает мучительные решения, означает обиженных в различных подразделениях и означает, что совещательные и принимающие решения структуры в такой комплексной системе как высшая школа, приобретают все большее значение, чем в то время, когда было возможным распределение прироста дополнительных средств. Диверсификация означает в конечном счете профильное и основное образования как для различных видов вузов, так и для отдельного вуза.

Ни один университет, ни один институт ввиду дифференцированного развития науки в отдельных дисциплинах и ввиду расходов на науку, а особенно в экспериментальных дис-

циплинах, более не в состоянии предлагать представленные в них предметы во всем их разнообразии.

Следствием профильного и основного обучения становится и должно стать необходимое и более сильное разветвление сети вузов, затем чтобы у молодого поколения было достаточно возможностей учиться в вузах, и обучение в них соответствовало бы как ожиданиям поступающих в вуз студентов, так и ожиданиям рынка рабочей силы.

Расширение сети необходимо также и для того, чтобы обеспечить в сфере науки ФРГ достаточный уровень знаний и ученых, чтобы быть в состоянии дать оценку научным открытиям и разработкам в мире и, по меньшей мере, в некоторых областях науки играть ведущую роль в мире.

Однако институциональный индивидуализм ни в коем случае не должен привести к тому, что небольшие предметы и области знаний с кажущимся сегодня незначительным значением исчезли с научной карты Германии.

Б). Междисциплинарные связи, т.е. взаимосвязь и взаимодействие обучения, науки, послевузовского образования и на этой базе деятельность по трансферу знаний и технологий.

Развитие специализации и профильного обучения в сфере научных исследований необратимы. С другой стороны, следует заметить, что новые открытия возникают или находятся не только за счет углубления специализации, а часто на стыках традиционных дисциплин или благодаря соединению открытий из областей науки, которые внешне не кажутся связанными друг с другом. Междисциплинарные связи — может быть лучше сказать — трансдисциплинарные связи востребованы в научных исследованиях не только для расширения горизонтов знания.

Нельзя не коснуться того, что взаимодействие специализаций в исследованиях должны сообщаться и приобретаться во время обучения как основные знания и методология. Как место исследования и обучения университет обязан делать соответствующие выводы из специализации и междисциплинарных связей в области исследований.

Это приобретает еще большую значимость, особенно в свете того, что в последние годы требования рынка рабочей силы

претерпели драматические изменения. Особенно от университетов ожидают сегодня не просто профессионально подготовленных специалистов, а специалистов широкого спектра применения, владеющих языками разных наук и способных общаться на них с представителями разных наук. Комплексность проблемы, для решения которой — и в смысле услуг — высшая школа может и должна привнести свой вклад, требует равным образом и междисциплинарных связей.

Требование транс- и междисциплинарных связей однако не должно увести нас от того, что транс- и междисциплинарные связи могут стать плодотворными только на фундаментальной основе. Транс- и междисциплинарные связи без укоренения в одной или нескольких дисциплинах легко могут привести к опасности поверхностности.

В). интернациональность во всех сферах, включая мобильность студентов, ученых и администраторов. Тому, кто не бывал за пределами своей страны, гораздо труднее представить себе, что обучение, образование подрастающего поколения, повышение квалификации и услуги, а также администрация в высшей школе могут управляться возможно совсем по-другому.

Исторические переломы последних 20 лет, развитие информационных и коммуникационных технологий, развитие науки, которая находится и развивается в условиях интернациональной конкуренции, глобализации рынка рабочей силы, на котором выпускники и выпускницы вузов — а опосредовано через них и сам вуз — должен доказать свою пригодность, слияние Европейского Союза и Научного общества в единое глобальное пространство непосредственно свидетельствуют о том, что будущее развитие высшей школы пронизано влиянием интернациональности. Интернациональность простирается вплоть до вспомогательных служб и администрации, которые должны оказывать сервисные услуги интернационально ориентированной науке. Интернациональность не исключает региональных отношений. Но региональные отношения вуза, не ориентированного на интернациональные связи угрожает его превращением в обычный провинциальный вуз.

Резюме: Высшая школа 21 века находится под влиянием противоречий между индивидуальностью и институциональной кооперацией,

управлением междисциплинарных связей на основе разделения дисциплин и специализации, между интернациональностью и региональными отношениями.

5. Высшая школа в условиях конкуренции

Опыт последних лет показывает, что управление системой высшей школы на основе законов и распоряжений очевидно натолкнулось на свою ограниченность. Система высшей школы — это сложная система и каждый отдельный вуз является сложной системой, которую нельзя сравнить с работой предприятия, производящего автомобили и двигатели. Путь для повышения эффективности высшей школы лежит через конкуренцию.

Вузы уже находятся в условиях конкуренции за ученых, репутацию, за подрастающее поколение молодых ученых, за профессоров на замещение должностей. Существует также и конкурентная борьба за студентов.

Какова цель конкуренции? Для чего она служит? Ее назначение — повышение качества и эффективности.

6. Автономия и подотчетность

Если мы хотим достигнуть увеличения качества, производительности и эффективности, нам необходима по мнению конференции ректоров вузов сложная система автономных высших учебных заведений. Автономность в государственной системе высшего образования требует как минимум двух партнеров. С одной стороны, автономность означает для вуза больше возможностей самостоятельной деятельности. Регулирование сверху деятельности университетов всегда держало их на коротком поводке, ограничивая пространство движения. Но требование возможности самостоятельной деятельности означает для вузов не требование безграничной свободы, а требование свободы для принятия ответственности. Принятие ответственности означает право на постановку целей, стратегическое планирование, определение методов их достижения и конкретные действия для выполнения целей. Это уже не является проблемой только статистических служб земельной или федеральной статистической службы, т.к. источником информации являются сами университеты. Ведь никто не знает, что он «произвел», не имеет отчета о том, каково его участие в производстве продукта.

Когда вузы отказываются давать информацию о количественном развитии или использовании средств, они забывают, что высшая школа финансируется за счет граждан, платящих налоги и по этой причине обязана отчитываться о своих расходах. И это не просто ирония, а знание из собственного опыта о том, на что жалуются Пн-ср-чт- или пн-ср-или даже только ср- профессора, потому что для некоторых из них университет — просто почтамт, а не место, которое в торжественных речах называется общностью преподавателей и обучающихся, а когда государство со своей стороны напоминает об обязанности представлять информацию, это вызывает немедленную реакцию: «угроза творчеству», вот тогда и стоит спросить, сознают ли все преподаватели в вузе свои обязанности и общественную ответственность перед обществом.

Высшей школе необходима информационная ясность и оценка по, как минимум, количественному, но также и качественному соотношению между затратами и результатами. Необходимой является отчетность высшей школы перед обществом. В государственной системе высшего образования высшая школа финансируется за счет граждан, платящих налоги. Поэтому они имеют право ожидать от учреждений, которые — как упомянуто ранее — стоят 28 млрд немецких марок в год, отчета о том, что они делают с этими 28 млрд немецких марок.

В вопросе автономии высшей школы ее партнером является государство. Государство обязано установить основные условия финансового и правового положения высшей школы. В первую очередь земли несут ответственность за вузы.

Проблемы финансирования высшей школы уже так часто назывались, что по крайней мере в самих вузах они известны всем.

Однако вузы слишком долго вели себя так, как будто они стоят у стены плача. Но тот, кто ведет себя так, не движется вперед и не может изменить ситуацию своими силами. Высшая школа должна действовать сама.

Наряду с соразмерными общими финансовыми условиями высшей школе необходимы также адекватные правовые базовые условия. Государство должно отказаться от глобального управления, оно должно прийти к соглашению о целях с вузами. То, что происходит в

Берлине и земле Баден-Вюрттемберг в течение последних месяцев, показывает, куда может привести этот путь.

Но высшая школа может пойти на подобное соглашение только тогда, когда оно — состыковано с финансированием. Ведь правдивость министров финансов земель упала настолько низко, что вузы, сотрудники и студенты не доверяют больше их обещаниям.

7. Ответственность высшей школы

Высшей школе и государству следует прийти к соглашению по вопросам децентрализации управления. Децентрализация требует принятия высшей школы ответственности.

В чем состоит ответственность высшей школы, за что вузы несут ответственность? Высшая школа в ответе за своих студентов. Она ответственна за процесс обучения и его итоги и не должна уклоняться от этой ответственности. Это означает, что вузы должны сами производить оценку и сами отвечать за нее. Если вузы этого не делают, тогда они не должны жаловаться, если кто-то другой делает оценку вместо них.

В зависимости от постановки задач высшая школа отвечает за развитие науки. Она ответственна за качество научных исследований и развитие, даже если они не продаются на рынке. Ведь высшая школа является еще и носителем культуры.

Высшая школа отвечает за эффективное использование ресурсов. При этом речь идет не только об эффективном использовании финансовых средств, получаемых за счет граждан, платящих налоги, но и заботливое обхождение с личным временем молодых людей.

Высшая школа как общественный институт отвечает также за свободу научного пространства. В самом вузе и во внутренних структурах не допускается слишком строгое регулирование.

Высшая школа — это сообщество ответственности. Она может выполнить свои задачи, если каждый ее член выполняет свои обязанности и не рассматривает вуз как «синекуру». Как сообщество ответственности высшая школа существует за счет ответственности отдельных членов. Это касается также и администрации вузов. Администрация имеет обслуживающий характер. «Клиенты» администрации находятся внутри вуза. Администрация.

являясь частью вуза, также отвечает за представление о вузе извне.

8. Конкурентоспособность высшей школы

Как сделать высшую школу конкурентоспособной? Легко произнести слово «конкуренция» как лозунг. Но что можно сделать и что означает конкуренция в автономии? Высшей школе необходима институциональная автономия в различных сферах деятельности. Ей необходима автономия в академической сфере. Осуществленная в ряде земель передача ректорату права утверждения порядка проведения экзаменов и правил обучения свидетельствует о правильном направлении. Последовательная реализация более значительной автономии высшей школы приводит к единым на территории федерации нормам. Такого рода единые, распространенные на территории федерации нормы ведут, с одной стороны, к затруднениям в сфере профильного обучения в вузе. С другой стороны, уменьшается скорость реакции высшей школы на актуальные требования и изменения в науке и на рынке рабочей силы. Например, при стремительном развитии в области микротехнологий и информационных технологий могут отставать процедуры изменения порядка сдачи экзаменов.

В соответствии с этим высшей школе необходимо больше и больше свободы действия, т.е. институциональной автономии в академической сфере. Автономия такого рода может быть принята только вместе с ответственностью и отчетностью. Сюда следует также включить личную ответственность администрации высшей школы, например, при обсуждении правовых вопросов в соответствующем министерстве без оглядки назад. Те, кто постоянно переспрашивает или перестраховывается в министерстве, не должен жаловаться на высокую степень регулирования и на «море предписаний». Автономия должна быть связана с оценкой и среднесрочно с аккредитацией институтов и программ.

Высшей школе необходима финансовая автономия. Здесь особое значение придается глобальному бюджету, или — как это практикуется в Баден-Вюртемберге — укрупненная двусторонняя прозрачность статей бюджета и бюджетных средств.

Высшей школе нужна и персональная автономия.

Высшей школе необходима организационная автономия, так как не все организационные модели одинаковым образом подходят каждому индивидуальному вузу. Высшая школа должна быть в состоянии учитывать локальные и региональные особенности и положения дел в отдельном вузе.

Обратной стороной требования институциональной автономии является ограничение роли государства в глобальном руководстве и правовом надзоре.

Правовой надзор необходим, глобальное руководство в виду ответственности правительства и парламента в государственной системе высшего образования, разумеется, присутствует.

Как следствие высшей школе необходимо иметь на уровне федерации — основной закон о высшем образовании, на уровне земель — различные варианты. Это касается прежде всего организационных и управленческих структур, поскольку то, что, к примеру, соразмерно деятельности крупного университета, не подойдет равным образом для профессионального вуза, который еще только создается. При различных вариантах организационных и управленческих структур это означает также и различные модели руководства вузом и факультетами, т.к. особенно в крупных вузах, которые состоят из многочисленных сложных подсистем, создание руководства факультетом может быть совершенно иным, чем в малом вузе. Конечно, это может происходить иначе, особенно в крупных системах, когда давление государства при управлении высшей школы сменяется давлением руководства вуза.

9. Организационная структура

Организационная структура должна соответствовать следующему принципу — разделение совещательных функций, функций принятия решений и контроля, что позволит соединить компетентность в принятии решений, ответственность за последствия и персональную ответственность.

Когда — как в некоторых федеральных землях — решения по бюджету принимаются ученым советом, сформированным по принципу равноправия всех подразделений, это близко к тому, что в этом случае последует равномерное распределение по принципу «лейки», а не ограниченное по времени, ориентированное

на производство и затраты распределение ресурсов — людей, помещений, материалов — с учетом достижения в научных исследованиях, обучения, образования подрастающего поколения, повышения квалификации и служб. Поэтому необходимо, чтобы в комиссиях была упорядоченная субординированность представителей подразделений. Это не означает упразднение академических ученых советов или советов факультетов и, в конечном счете, замену их на «профессионалов в руководстве». Крупные вузы и тем более университеты сохранили между тем сложность и объем финансов крупных организаций. И руководство или не может ответственно осуществляться по принципу «руководство в свободное от основной работы время».

Таким образом возникает модель коллегиального руководящего органа со сферами деятельности входящими в компетенцию ректората или президиума. Их составляющими являются личная ответственность, директивная компетенция для ректора или президента, право руководителя вуза делать предложения для проректора или канцлера. Канцлер и другие члены руководства вуза должны избираться на определенный срок. В некоторых землях по меньшей мере в университетах это именно так и происходит.

Администрации высшей школы будет необходимо достаточно долгий срок службы, если от нее будет требоваться профессиональная работа. Срок в 2 года для ректората крупного университета более не является соразмерным. Дискуссия о том, следует ли стремиться к сроку от 4 до 6 лет или от 6 до 8 лет, является пока открытой, землям и университетам предстоит еще принять решение по этому поводу.

Руководству высшей школы необходимы полномочия в сфере инициативы, планирования и принятия решений в вопросах бюджета и структур. Новые открытия в науке возникают с одной стороны благодаря специализации, а с другой стороны, благодаря сближению научных областей, кажущихся отдаленными друг от друга или находящихся на границах традиционных дисциплин. Конкуренция существует не только между вузами, но также из-за недостатка средств и в самих вузах. В этой ситуации необходимо дать возможность возникновению и росту новых направлений, над которыми кто-то — а это может быть только руководство вуза

— будет простирает защищающую руку над тем, что зарождается. Руководство высшей школой таким образом является защитником того, что еще не появилось.

Конечно, руководство высшей школы обязано отчитываться как внутри вуза, так и перед внешними инстанциями. Из этого следует двойное утверждение руководства вуза: выборы и назначение, внутреннее и внешнее утверждение. Внутреннее утверждение осуществляется выборами, внешнее в настоящее время — назначение ректора или президента министром или соответственно правительством земли.

Сейчас идет дискуссия о модели совета вуза, совета попечителей, который мог бы принять на себя функцию внешнего утверждения. Об этом можно спорить, в разных землях могут использоваться различные модели. Но в государственной системе высшей школы двойное утверждение не может пересматриваться.

Партнерами профессионально работающего руководства вуза является ученый совет с представителями подразделений и факультетов. В ученом совете должны быть паритетно представлены не только подразделения, но и факультеты их деканами. Ученый совет это академический орган, принимающий решения. Он должен принимать решения по порядку сдачи экзаменов и обучения, по предложениям о назначениях, если этим не занимается ректорат. Если ученый совет принимает решения о назначениях, то у руководства высшей школы должно быть право отвода, поскольку развитие вуза — это прежде всего развитие персонала, поэтому политика назначений влияет при принятии решений в работе с персоналом.

Так как изменения возникают на границах традиционных предметов и дисциплин, то необходимо, чтобы решения о назначениях — наука ведь движется личностями — принимались не на традиционном факультете, а, в конечном счете, выше уровня факультета, но по предложению факультета.

Ученый совет принимает также решения по вопросам научных исследований и обучения, выходящих за пределы компетенции факультетов. Он должен, обладая совещательной функцией и функцией контроля по отношению к руководству вуза, высказывать свое мнение о бюджетном и экономическом планах, об

организации или завершении учебных процессов, об отчете ректората.

Возникает вопрос, как создается профессионально работающее руководство вуза? Опыт — особенно прошлого года — в некоторых землях избрания или неизбрания ректоров ясно показал с разных сторон, что при сегодняшней конструкции советы не способны сформировать такое руководство вуза, которое может устанавливать приоритеты и менее важные объекты и таким образом ущемлять тех, которые при известных условиях должны их выбирать.

Отсюда возникает предложение, производить выборы ректора Ученым советом расширенного состава, для того, чтобы избирательный орган обладал информацией и знанием о стратегических и текущих делах руководства вуза. Собрание, которое собирается 1 раз в год для того, чтобы принять отчетный доклад ректора или президента и которое каждые четыре или шесть лет выбирает ректора или президента, знает относительно мало о фактических усилиях, о фактических успехах или неудачах руководства вуза.

Порядок выборов в вузе устанавливается внешним органом, т.е. утверждается государством в лице министра или правительством. Во многих законодательствах о высшей школе уже при выдвижении кандидата предусмотрено информирование об этом министра. В настоящее время идет дискуссия об упразднении этого внешнего утверждения государством и замещением его утверждением совета вуза или попечительского совета, который назначается по предложению вуза министром или правительством федеральной земли.

На уровне факультетов должны иметься подобные внутренние правила, по которым внешнее утверждение осуществляется руководством вуза.

10. Различные решения и инновация

Высшей школе нужны различные решения в условиях конкуренции и для конкуренции как разных видов вузов, так и самих вузов. Высшей школе и федеральным землям не нужна единая модель для всех земель, а требуются разные модели. Поэтому отмена всестороннего регулирования в подготавливаемой новой редакции закона о высшей школе и отказ от детализации предписаний о структурах высшей школы и руководства высшей школы — это решающий шаг в истинном направлении. Именно в этом направлении федеральные земли должны продолжать дальнейшее движение. Законодатели в свою очередь должны представлять в законах различные варианты. Ведь если, к примеру, решение проблемы структуры высшей школы предусматривает устранение общего собрания вуза, то от общего собрания не следует ожидать, что оно последним актом своей деятельности издаст положение, упраздняющее его самого. Такие решения должны приниматься только законодателями.

Конечно при конкуренции, как в соревнованиях, бывают победители и проигравшие. Но конкуренция ведет к большей подвижности. И чтобы в этих соревнованиях стать действительно конкурентоспособными и достигнуть успеха, нам необходима инновация. Президент федерации Роман Герцог уже 4 года назад призвал Германию к 4 инновациям: технической, общественной, институциональной и ментальной. Ментальная инновация охватывает — как говорит Роман Герцог — «отказ от собственного мышления, преодоление догм и табу, духовное богатство, смелость предвидеть, но не создавать утопии, возрождение готовности идти на риск и действовать». Только с использованием инноваций вузы смогут справиться с вызовом, брошенным будущим.