

## УНИВЕРСИТЕТСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИНТЕРНЕТ

*А.К. Ключев, советник ректора  
по экономическим вопросам  
С.И. Осипов, начальник отдела  
международных проектов Центра  
компьютерных технологий Уральского  
государственного университета*

### ИНТЕРНЕТ:

#### страницы всемирных и европейских организаций, предоставляющих информацию об университетском управлении

Эта статья знакомит читателя с информационными ресурсами организаций, занимающихся вопросами университетского управления. В рамках этой публикации дается обзор сервера Ассоциации университетов Содружества (The Association of Commonwealth Universities (ACU)).

Адрес страницы: <http://www.acu.ac.uk/home.htm>

В последующих статьях будут рассмотрены ряд других информационных ресурсов Интернет по университетскому менеджменту.

#### Общая информация

Ассоциация Университетов Содружества (ACU) основана в 1913, является самой старой международной ассоциацией университетов в мире. Грамота Королевства и Ее Величество Королевы свидетельствуют, что Глава Содружества Ее Величество Королева Елизавета II является ее покровителем.

Членство объединяет более чем 450 университетов из Стран Содружества ([http://www.oneworld.org/com\\_fnd/comm\\_countries.html](http://www.oneworld.org/com_fnd/comm_countries.html)) Африки, Азии, Австралии, Южного Тихого океана, Канады, Карибов, Великобритании, Кипра и Мальты. Эти учреждения добровольно объединились в Ассоциацию, чтобы крепить международное понимание и сотрудничество, используя преимущества их исторических связей, общих традиций и целей.

Цель Ассоциации состоит в том, чтобы поддерживать, различными практическими способами, контакты и сотрудничество организаций — членов:

- ♦ поощряя и помогая передвижениям препода-

вательского, административного состава и студентов из одной страны Содружества в другую;

- ♦ снабжая университеты информацией друг о друге;
- ♦ организуя встречи;
- ♦ являясь главной службой управления высшего образования.

Ассоциация стремится обеспечивать эффективное и рентабельное обслуживание организаций в соответствии с правилами, принятыми ими и выполняемыми управляющим советом (который включает вице-канцлеров, президентов или руководителей университетов — членов). Секретариат Ассоциации размещен в Лондоне.

Основной доход ACU, как благотворительного учреждения, состоит из членских взносов организаций. Однако, действия Ассоциации также финансируются из плат за услуги предоставленные правительственным и межправительственным органам и университетам, из грантов национальных и международных фондов и агентств для поддержки специальных программы, и из продажи ACU-публикаций.

#### Службы Вакансий

ACU предлагает ряд услуг, направленных на помощь университетам в наборе и формировании академического, административного, компьютерного, библиотечного и технического штата. Эти услуги, главным образом, подразумевают работу с вакансиями и включают в себя:

- ♦ Помещение объявлений в прессу (предлагаются скидки для университетов — членов)

♦ Международную «доску объявлений», которая помимо печатных бюллетеней Ассоциации изданий имеет Интернет страницу: <http://www.acu.ac.uk/appts/vacs.html>, содержащую всю необходимую информацию. Этой страницей, так же, предлагается пользоваться персонам, интересующимся поиском работы в университетах Содружества

♦ Собеседование и стороннюю оценку кандидата на вакансию, которая осуществляется специальными комитетами специалистов в Соединенном Королевстве, хотя возможно создание подобных комитетов и в других странах, где такой путь является более выгодным, с точки зрения экономии средств (примеры недавних лет: США и Польша). Сторонняя оценка подразумевает, косвенную оценку кандидата на основе автобиографии и экспертной оценки научных трудов.

♦ Поиск кандидатуры на особую должность по просьбе определенного университета, осуществляемый через контакты и каналы университетов Содружества

♦ Видеоконференции. Возможно, собеседование с кандидатами в Лондоне с видеосвязью, в которой будет участвовать комитет специалистов университета, осуществляющего прием на работу. Отдел Вакансий использует настольную систему для проведения видеоконференций (BT VC7000). Связь осуществляется по сети ISDN. Эта же система используется для публичных лекций, причем участие в мероприятиях такого рода могут принимать и организации — не члены Ассоциации, однако стоимость услуг в этом случае будет более высокой.

Начинает действовать специальная Женская Программа, которая имеет целью усиление роли женщин в университетах Содружества. Руководитель программы — Глава Отдела Вакансий. Детали программы, к моменту написания этой статьи еще не были доступны через Интернет — страницу Ассоциации.

### Публикации и информация

ACU — Публикации предлагают в виде ежегодных, двухлетних и неперiodических справочных изданий фактическую информацию об университетах Содружества: их штате, студентах и деятельности. Отдел Публикаций и Информации составляет эти издания из информации, полученной из прямых источников. Эти публикации заслужили всемирную репутацию, благодаря точности, непротиворечивости и надежности материалов. Они активно используются академическим,

административным и исследовательским сотрудниками, университетскими и общими библиотеками, ведомствами, международными организациями и коммерческими фирмами.

#### Наименования включают:

- Commonwealth Universities Yearbook 1997-98 (Ежегодная Книга Университетов Содружества <http://www.acu.ac.uk/pandi/yearbook.html>)

- Who's Who of Vice-Chancellors, Presidents and Rectors of Commonwealth Universities 1996 («Кто есть — кто» Проректоры, Президенты и Ректоры университетов Содружества <http://www.acu.ac.uk/pandi/vc-wwho.html>)

- Awards for Postgraduate Study at Commonwealth Universities 1995-97 (Стипендии и Аспирантуры в университетах Содружества <http://www.acu.ac.uk/pandi/awpgs.html>)

- Awards for First Degree Study at Commonwealth Universities 1995-97 (Стипендии для получения первой степени в университетах Содружества <http://www.acu.ac.uk/pandi/awfds.html>)

- Awards for University Teachers and Research Workers 1996-98 (Стипендии для преподавателей и исследователей в университетах <http://www.acu.ac.uk/pandi/awunitrw.html>)

- Awards for University Administrators and Librarians 1996-98 (Стипендии для университетских административных и библиотечных работников <http://www.acu.ac.uk/pandi/uadlib.html>)

- People and the Environment: Preserving the Balance (Люди и Охрана окружающей среды: Сохранение равновесия <http://www.acu.ac.uk/pandi/pplenv.html>)

- Ordering ACU Publications (Правила заказа публикаций ACU <http://www.acu.ac.uk/pandi/ordering.html>)

ACU Информация: эта служба занимается компьютеризированной ссылочной библиотекой Содружества, насчитывающей более 17.500 томов. Библиотека хранит основное собрание университетских календарей, проспектов, ежегодных отчетов, историй, сборников новостей, газет, правительственных отчетов и других документов, относящихся к высшему образованию Содружества.

#### Деятельность включает в себя:

- ACU Bulletin of Current Documentation (ABCD) (Бюллетень текущей документации <http://www.acu.ac.uk/pandi/abcd.html>)

- Student Information Papers (Сборник статей для студентов, желающих учиться за рубежом <http://www.acu.ac.uk/pandi/studinf.html>)

- Database and Mailing Data Services (Обшир-

ная база данных с различной информацией и адресными данными университетов Содружества <http://www.acu.ac.uk/pandi/database.html>)

- ACU Accessions List (Ежеквартальный список новых поступлений в библиотеку ACU <http://www.acu.ac.uk/pandi/otherpub.html>)

- Annual Report of the Council of the ACU (Ежегодный отчет совета ACU <http://www.acu.ac.uk/pandi/otherpub.html>)

- ACU: What it is and what it does (ACU: Что это и чем он занимается <http://www.acu.ac.uk/pandi/otherpub.html>)

### **Служба Управления Высшего Образования Содружества**

Commonwealth Higher Education Management Service (CHEMS) (<http://www.acu.ac.uk/chems/chems.html>)

Что такое CHEMS?

CHEMS — это консультативная служба управления университетов Содружества, для которой базой служат ведомства Ассоциации Университетов Содружества (ACU) в Лондоне. Это единственная во всем мире консультативная организация, полностью занятая оказанием помощи учреждениям высшего образования и другим организациям, связанным с образованием. CHEMS имеет четыре основных функции:

- ♦ Консультация Управления. CHEMS отвечает на просьбы об оказании помощи в решении проблем управления, используя самые лучшие ресурсы и опыт Содружества. Проблемы могут варьироваться от организационных вопросов, типа укомплектования персоналом, эффективности или компьютеризации до национальных проблем, типа финансовой политики, связей с правительством или учреждения университетов. CHEMS также тесно работает с агентствами типа ЮНЕСКО, Международным банком (World Bank) и ODA — организациями, которые обеспечивают особую деятельность и проекты. Специфические области экспертного анализа включают стратегическое планирование; обзоры организаций; обзоры эффективности; MIS (Management Information System) и информационных технологий. CHEMS выполнила несколько исследований для Совета Финансирования Высшего образования Англии (HEFCE) и в настоящее время работает над следующим обзором Инициативы ВЕЛИКОБРИТАНИИ в Управлении и Административной Компьютеризации (MAC) для Комитета Совместных Информационных Систем HEFCE (JISC).

- ♦ Выработка рекомендаций правительствам

и связанным с ними агентствам по вопросам системы высшего образования или планам, связанным с данным сектором. На государственном уровне, CHEMS может: выполнять исследования допустимости создания новых университетов, слияний или крупных главных программ в высшем образовании; оценивать прошедшие проекты в образовательных или финансовых оценках или относительно воздействия и будущей надежности и долговременности; выполнять обзоры высшего образования или исследования новых правил.

- ♦ Анализ потребностей обучения. CHEMS выполняет исследования потребностей обучения в учреждениях высшего образования и организует кооперацию между финансовыми агентствами и образовательными учреждениями, чтобы обеспечить эти потребности. Недавние заказы: анализ потребностей обучения управления всего персонала в университетах и технических учебных заведениях Южной Африки и обзор для ЮНЕСКО потребностей в обучении и развитии администраторов среднего уровня и управляющих в университетах Содружества.

- ♦ Публикации, Обзоры и Рекомендации. CHEMS обеспечивает информацию и рекомендации по самой лучшей практике в управлении высшего образования посредством публикации, обзоров и ответов на опросы. Большинство CHEMS публикаций и обзоров доступно по адресу: (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications.html>).

Хотя CHEMS была учреждена только в 1994, она может черпать богатство опыта в своем постоянном персонале и сотнях зарегистрированных консультантов. Официальный список консультантов, созданный CHEMS, включает в себя очень широкий диапазон людей и учреждений Содружества.

- ♦ Собственный/Основной штат (<http://www.acu.ac.uk/chems/staff.html>)

- ♦ Официальный список консультантов CHEMS (<http://www.acu.ac.uk/chems/register.html>)

- ♦ Представители CHEMS (<http://www.acu.ac.uk/chems/chemsrep.html>)

Адрес для контактов:

Commonwealth Higher Education Management Service

John Foster House

36 Gordon Square

London WC1H 0PF

Tel.: +44 (0) 171 387 8572

Fax: +44 (0) 171 387 2655

E-mail: [chems@acu.ac.uk](mailto:chems@acu.ac.uk)

## Публикации CHEMS

(<http://www.acu.ac.uk/chems/publications.html>)

У CHEMS можно заказать следующие публикации (приводимый список, вероятно, меняется и справедлив лишь на момент подготовки статьи, но авторы считают, что знакомство с насущными проблемами университетского управления будет уместным для такого рода обзоре):

- The Real World of Performance Indicators: A review of their use in selected Commonwealth countries — 1996. Реальный Мир Индикаторов Эффективности: обзор их использования в отдельных странах Содружества — 1996.

Во всем мире не ослабевает интерес к разработке и использованию индикаторов эффективности для высшего образования в качестве помощи управлению учреждения, как механизма для распределения ресурсов и правительственного контроля и как основы для национальных и международных сравнений. Однако, в то же самое время, ведется дискуссия о практической ценности индикаторов, когда они берутся без учета контекста организационных или национальных целей, и когда они не касаются непосредственно качества обучения и опыта обучающегося студента. Эта исследовательская работа направлена на применение практического подхода к обсуждению, представляя собой, обзор областей, для которых индикаторы эффективности в настоящее время используются в Странах Содружества. Приводится оценка: имеются ли, какие-либо согласованные ключи или общие индикаторы и может ли такой индикатор применяться универсально. Представляются некоторые из проблем, связанных с их разработкой и применением. Исследование фокусируется на ВЕЛИКОБРИТАНИИ, Австралии и Канаде, поскольку изданные документы по индикаторам эффективности, применялись для сектора высшего образования этих стран и легко доступны.

- Measuring the Grip of the State — A study of the Relationships between Government and Universities in selected Commonwealth countries — 1997. Измерение государственного давления — Исследование взаимоотношений между правительством и университетами в выбранных странах Содружества — 1997.

Обзор литературы и анализ официальных документов, представляющих выборку Университетов всего Содружества, показал значительное различие в степени участия правительства в делах университетов. Исследование отразило континуум Ван Вугта (Neave и Van Vught 1994) с Государственным контролем управления на одном

экстремальном значении (Государственное Управление) и более либеральной ролью наблюдения на другом (Государственное Наблюдение). Так как правительство обеспечивает большую часть Университетских фондов, немногие из Университетов могли бы опротестовать право правительства знать, как действительно используются деньги налогоплательщиков. Споры возникают по поводу интенсивности управления правительством, используемых механизмов и того, как они могут посягать на университетскую автономию (лелеемую во многих официальных документах, учреждающих Университеты) и Академическую Свободу. Семьдесят Университетов, формирующие 12 % выборку Университетов Содружества были приглашены заполнить анкетный опрос, разработанный для этого проекта, и 76 % участие указывает на уровень проявленного интереса. По-видимому, многие ректоры заинтересованы в сравнении того, как их ощущения о вмешательстве правительства соотносятся с мнением Университетов в других частях Содружества. Благодаря этому исследованию впервые оказалось возможно ранжировать Университеты в выборке, сгруппированной по областям Содружества, наряду с Государственным Наблюдением (SS) и Государственным Управлением (SC) континуума, относительно среднего значения позиции в Содружестве. Также оказалось возможно ранжирование региональных группировок Университетов по тому же самому континууму, иллюстрируя интенсивность Государственного Управления в Академической Свободе и Университетской Автономии.

- Joining Hands: A Survey of Non-Academic Collaboration between Commonwealth Countries — 1998. Обзор неакадемического сотрудничества между Странах Содружества — 1998.

Общее финансирование для университетов в странах Содружества резко снизилось в течение последнего десятилетия. В то же самое время усилилось давление на университеты, чтобы они продемонстрировали правительству, налогоплательщикам, студентам и их родителям, что они хорошо используют общественные деньги, которые получают. С этой погоней за большей административной эффективностью и необходимостью снижения издержек, университеты все более и более ищут возможности, для объединения ресурсов и опыта, как на региональной, так и национальной основе. Соответственно, CHEMS полагала бы, что будет ценно рассмотреть природу и спектр деятельности, которая является в настоящее время центром неакадемического сотрудничества в уни-

верситетах Содружества, для распространения примеров положительной практики для учреждений высшего образования.

Информация, содержащаяся в этом отчете, основана на результатах опросов 41 университета в семи Странах Содружества, дополнена данными из дополнительной литературы и Интернет — источников. Рассматривая широкий диапазон административных и академических функций поддержки, отчет показывает, какие области являются зонами активности высокого, среднего и низкого уровня для неакадемического сотрудничества, и представляет разнообразие примеров новшеств и изобретательности, проявленных со стороны университетов Содружества и их персонала.

### **Практические руководства по управлению CHEMS**

- *Introducing Management Information Systems in Universities* — 1997. Введение Информационных Систем Управления в Университетах — 1997.

Это Руководство — коллекция статей CHEMS по практическим аспектам реализации Информационных Систем Управления (MIS). Первая глава рассматривает то, что представляет собой идеал MIS и дает примеры того, как университеты оказались не в состоянии достигнуть этого идеала практически, предлагаются некоторые важные соображения для тех, кто собирается строить MIS. Планирование введения MIS — ключевая стадия в процессе и руководство о том, как готовить план, дано в Главе 2. Следующая глава касается выбора программного обеспечения, которое будет использоваться и сравнительные выгоды от закупки коммерческого пакета против таковых от разработки внутреннего программного обеспечения. Глава 5 освещает ключевые вопросы и факторы, критические для достижения успеха в реализации MIS, и последняя глава представляет три исследования конкретных случаев реализации MIS

Следующие публикации доступны на Интернет — страницах:

- *Управление Высшим образованием* — Аннотированная библиография — 1995 (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/bibliog.html>)

- Ежегодный отчет CHEMS 1996 (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/annrep97.html>)

Документы CHEMS по странам:

- Австралия (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/couaust.html>)

- Гонконг (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/couhk.html>)

Скоро появятся:

- Canada
- United Kingdom

#### Документы CHEMS:

*Доклад CHEMS 4* — Развитие управления человеческими ресурсами в университетах Содружества (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper4.html>)

*Доклад CHEMS 5* — Развитие оценки эффективности в университетах Содружества (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper5.html>)

*Доклад CHEMS 13* — Структура университетского совета в странах Содружества (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper13.html>)

*Доклад CHEMS 14* — Методы используемые при назначении на должность ректора в университетах Содружества (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper14.html>)

*Доклад CHEMS 15* — Роль и функции Совета университета (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper15.html>)

*Доклад CHEMS 16* — Соотношение: преподаватель/количество студентов в странах Содружества (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper16.html>)

*Доклад CHEMS 17* — Уроки слияний учреждений Высшего образования (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper17.html>)

*Доклад CHEMS 18* — Проблема «выхода за пределы отведенных ресурсов» в университетах Содружества (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper18.html>)

*Доклад CHEMS 21* — Консультационная (коммерческая) деятельность университета — заметки по установлению правил и обеспечения услуг (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper21.html>)

*Доклад CHEMS 22* — Сравнительный анализ показателей в университетах Великобритании (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper22.html>)

*Доклад CHEMS 23* — Выполнима ли Интернационализация? (<http://www.acu.ac.uk/chems/publications/paper23.html>)

#### Скоро выйдет:

*Доклад CHEMS 20* — Реализация Информационных Систем Управления (MIS): проблемы и уроки

#### Обзоры CHEMS

(<http://www.acu.ac.uk/chems/surveys.html>)

К настоящему времени CHEMS выполнила ряд обзоров, результаты которых доступны на Интернет — страницах. В том числе:

- Объемы различных выплат академическим работникам, а так же сроки и условия предоставления услуг служб социального обеспечения в странах Содружества
- Плата за обучение для иностранных студентов в университетах Содружества
- Примеры текущей коммерческой практики и совместительства в университетах Содружества

Скоро появятся:

- Обзор коммерческих пакетов программно-го обеспечения для университетского управления
- Обзор штатов сотрудников университетов Содружества с точки зрения половой принадлежности

**Свободный форум:  
комментарии читателей**

Читатели могут предложить свои репортажи, для этого они должны послать электронное письмо Dr Helen Lund, CHEMS по адресу [h.lund@acu.ac.uk](mailto:h.lund@acu.ac.uk)

Письмо может быть опубликовано либо в CHEMS, либо в ABCD — Информационный бюллетень ACU (<http://www.acu.ac.uk/pandi/abcd.html>).

Консультационные услуги

(<http://www.acu.ac.uk/chems/consultancy.html>)

Консультация по управлению для университетов

Главной работой для CHEMS являются рекомендации по решению проблем управления, для чего привлекаются лучшие средства и ресурсы Содружества. Задачи могут различаться от организационных вопросов, таких как кадры, эффективность или компьютеризация до государственных проблем, таких как финансирование, взаимоотношения с правительством или учреждение университетов. CHEMS так же тесно работает с организациями, такими, как ЮНЕСКО, Всемирный банк, ODA (Overseas Development Administration) Администрация развития дальних территорий, всеми теми, кто поддерживает особые виды проектов.

Виды экспертизы, осуществляемые CHEMS:

- Стратегическое планирование
- Исследование структуры университетов
- Исследование эффективности университетов
- Управленческие информационные систе-

мы и Информационные технологии

Рекомендации правительственным и связанным агентствам

На государственном уровне CHEMS может:

- \* Выполнять оценку приемлемости создания новых университетов, слияний или основополагающих программ для высшего образования.
- \* Оценивать завершившиеся проекты либо в финансовом, либо в академическом аспектах их будущего и стабильности.

- \* Выполнять обзоры или исследования новых правил в области высшего образования

Анализ потребностей в услугах высшего образования

Одной из главных обязанностей CHEMS является выполнение анализа потребностей в услугах высшего образования и осуществление связи между финансистами и поставщиками образовательных услуг для удовлетворения их запросов.

Клуб Сравнительного Анализа Университетского Управления

(University Management Benchmarking Club)

В 1996 году CHEMS открыла международный «Клуб Сравнительного Анализа Университетского Управления» предпочтительно, но не эксклюзивно для университетов Содружества. Клуб предлагает уникальную возможность для университетов — участников за оптимальную цену сравнивать их ключевые управленческие процессы. Эта процедура должна помочь определить области, требующие перемен и помочь в выборе целей для совершенствования. В отличие от большинства подобных инициатив, Клуб сосредоточен на улучшении процессов в масштабе всего университета, а не на уровне факультетов или отделов. Он позволяет своим членам учиться друг у друга, используя опыт преодоления трудностей и достижения успеха в процессе сравнительного анализа. Его способ работы был построен сотрудниками университетов для использования в университетах же.

Первая стадия процесса сравнительного анализа состоит в определении тем, подлежащих рассмотрению. В первый год темы были предложены CHEMS на основе информации, полученной как от членов, так и от возможных членов, но в последующие годы темы были и будут определяться самими членами.

Для каждой темы предполагаются рамки открытой дискуссии (которую в первый год осуществляли приглашенные специалисты, во второй год это были сами члены клуба, которым специалисты помогали). Согласно выбранным

правилам каждая тема делится на пять подтем, отражающих такие аспекты, как политика и стратегия, внедрение (например, управленческой структуры), текущий контроль и проверка, связь и т. д.

От каждого университета требуется подать краткое письменное представление, снабженное, если необходимо, дополнительными материалами из существующей университетской документации, отвечающими на вопросы и освещающими все детали, которые могут составить силу или слабость. Упор на существующую документацию считается важным не только потому, что он ограничивает объем работы, требуемой от члена, но и потому, что процесс сравнительного анализа рассматривает текущую практику, а не будущие намерения.

Затем ответы «очищаются» для установления должного уровня элементов процесса управления, принятого каждым университетом — членом в контексте конкретных обстоятельств. Оценка и ранжирование университетов позволяет сформировать «эталонные группы» по различным аспектам управленческой практики.

Процессы сравнительного анализа включали в себя следующие управленческие проблемы:

#### 1996 год

- Политика и стратегия
- Людские ресурсы
- Обеспечение неакадемических потребностей студентов

— Внешнее влияние на университет

— Управление исследовательской работой

#### 1997 год

— Управление всеми финансовыми аспектами в университете

— Ведение и управление процесса образования в университете

— Планирование распределения ресурсов

— Обеспечение сопровождения управленческой системы

#### 1998 год

— Управление имуществом и недвижимостью

— Управление библиотеками и информационными службами

— Администрирование студентов (Учетная функция)

— Интернационализация

За дополнительной информацией следует обращаться к

John Fielden, Director of CHEMS (chems@acu.ac.uk), включая правила вступления в клуб в 1998 году.