



DOI 10.15826/umpa.2018.05.045

## КАК УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

**Е. А. Шуклина**

*Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина*

*Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19;*

*e.a.shuklina@urfu.ru*

Проблемы управления развитием высшего образования в России всегда нуждаются в глубоком осмыслении. Детальная рефлексия на данную тему представлена в коллективной монографии «Управление изменениями в высшей школе»<sup>1</sup>. Издание было признано лучшим на III Всероссийском конкурсе на лучшую научную и учебную публикацию «Академус» в номинации «Социальные науки, образование и педагогика». В монографии подведены итоги многолетних научных поисков, реализованных исследователями российских вузов<sup>2</sup> в области управления высшим образованием. Инициаторы и научные редакторы этой работы – Р. М. Нижегородцев<sup>3</sup> и С. Д. Резник<sup>4</sup> – рассматривают ее как результат

очередного этапа исследовательской деятельности, направленной на осмысление современных тенденций трансформации высшей школы и разработку технологий управления изменениями в ней.

Монография претендует на целостный анализ управленческой проблематики на теоретико-методологическом и практико-прикладном уровнях, что отразилось на ее структуре. Работа имеет три раздела: в первом рассматриваются актуальные тенденции развития университетского образования в России (Раздел 1. «Общие проблемы развития российских университетов»); во втором делается акцент на выявлении ресурсных характеристик управления российским высшим образованием (Раздел 2. «Управление изменениями в развитии управленческого и педагогического потенциалов высшей школы»); третий раздел посвящен анализу изменений, связанных с развитием основной образовательной общности – студентов, а также технологий управления их образовательной деятельностью (Раздел 3. «Управление изменениями в студенческой среде»).

Характеризуя основные тенденции развития современного высшего образования, авторы остановились более подробно на нескольких направлениях. Self-driven education – феномен, характерный для современного информационного общества, представляющий собой технологию самоконструирования личности. Применительно к высшей школе он выступает как способ самоуправления образовательной деятельностью в сфере профессионального образования и средство воспроизводства профессиональной структуры общества. В работе актуализируется одна из ключевых проблем реализации этой техноло-

<sup>1</sup> Управление изменениями в высшей школе: монография / Под общ. ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2018. 384 с.

<sup>2</sup> Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева, Пермский государственный национальный исследовательский университет, Российский государственный университет им. Г. В. Плеханова, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Рязанский государственный радиотехнический университет, Кемеровский государственный университет, Волгоградский государственный технический университет, Международный институт рынка (г. Самара), Ставропольский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

<sup>3</sup> Нижегородцев Роберт Михайлович – заведующий лабораторией Института проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН, доктор экономических наук, профессор.

<sup>4</sup> Резник Семен Давыдович – директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор.

гии на практике – формирование и оценка компетенций в системе высшего образования у социальных групп, выступающих его потребителем. Показано, что сложности управления self-driven процессами в современном вузе связаны с изменением статусно-ролевой структуры преподавателей и студентов в высшей школе, преобразованием функций и видов профессиональной деятельности преподавательского сообщества. Кроме того, процессы управления и самоуправления образовательной деятельностью не могут проходить без учета социальных барьеров, с которыми сталкиваются студенты при реализации на практике полученных компетенций. Эти барьеры проявляются, прежде всего, в уровне востребованности профессиональных компетенций в условиях социально-экономической динамики российского общества и существующей технологической многоукладности производства. Постановка проблемы изменения типа управленческой культуры в этих условиях закономерна.

Объектом исследования ряда авторов стали проблемы формирования национальной модели высшего образования, отличающегося конкурентоспособностью, инновационностью, соответствующего мировому уровню. В монографии проанализированы трансформационные изменения национальных систем образования в условиях новой технологической волны. Для этого проведено сравнение систем образования ряда стран Европы, Азии и России, поставлены вопросы о направлениях стратегического развития российского образования, связанные с изменением его позиций в мировом образовательном пространстве, соотношением приоритетов государства и общества в сфере образования, формированием ценности образования в общественном сознании россиян.

Становление новой национальной модели высшего образования предполагает, по мнению авторов, изменение его содержания и функций. Эволюция высшей школы в условиях реформирования была связана с трансформацией его традиционных функций. Например, с превращением образовательной функции в функцию непрерывного образования; воспитательной – в функцию формирования общекультурных компетенций; с дальнейшим развитием научно-исследовательской и социальной функций, ориентирующих университеты на потребности отдельных граждан, конкретных регионов и общества в целом. Доказывается, что деятельность вузов в условиях инновационно-ориентированной экономики предполагает актуализацию новых направлений – генерирования инновационных идей и подготовки

инновационно-ориентированного специалиста; интеграции инновационной и предпринимательской деятельности. Фиксируя актуальные направления функциональных изменений в российском высшем образовании, авторы в монографии рассматривают и его дисфункции, более предметно конкретизируя их результатами прикладных исследований.

Рассмотрению соотношения моделей инновационного и предпринимательского вузов как перспективных форм организации образовательной деятельности и фактора развития высшего образования в России уделено отдельное внимание. Сочетание этих моделей анализируется в контексте решения стратегических и тактических задач высшего образования. При этом подчеркивается, что «объединение преимуществ каждой модели и создание двухъядерного образовательного пространства, их конструктивное взаимодействие и взаимодополнение позволит создать модель вуза, сочетающего в себе тактические и стратегические потенции» для развития высшей школы (с. 94). Утопичность появления такой интегрированной модели в ближайшее время автор соотносит с проблемами нормативно-правового регулирования, понимая при этом, что существует возможность создания отдельных сегментов эффективного вуза на базе каждой из уже существующих моделей.

Не менее важной проблемой, по мнению авторов монографии, является рассмотрение критериев оценки инновационной деятельности вузов. С этой целью анализируются нормативные документы, точки зрения, методические подходы отечественных и зарубежных ученых, занимающихся вопросами оценки инновационной эффективности образовательных организаций. В работе осуществлена систематизация направлений и критериев инновационной деятельности университетов в наиболее известных российских и зарубежных рейтингах, а англо-американская и континентальная модели инновационных вузов даются классификации зарубежных и российских университетов в соответствии с различными критериями инновационной деятельности, делаются выводы о необходимости углубленного анализа зарубежного опыта для разработки и корректировки методик оценки инновационной активности российских вузов. Ставится вопрос о возможности их объективного оценивания, для которого необходим комплекс условий: прежде всего, наличие максимально открытой информации о динамике показателей инновационной деятельности образовательных организаций и единообразии в формах представления данных.

Институциональные трансформации такой интенсивности как в России не могут не сталкиваться с противоречиями. На основе анализа статистики и экспертных мнений авторы монографии приходят к выводу о том, что некоторые результаты институциональной перестройки российской высшей школы оказались парадоксальными. Были выявлены «мифы и рифы», связанные с процессом оптимизации системы высшего образования (в форме сокращения и слияния вузов); его тотальной бюрократизацией; техноцентристским креном и утратой воспитательных функций; ростом неравенства в образовании и снижением доступности высшего образования; противоречиями в системе финансирования высшей школы; противоречиями между рынками труда и образовательных услуг, требующих для своего разрешения координационных механизмов согласования интересов работодателей, выпускников, вузов и властных структур. Авторы в итоге справедливо отмечают, что необходимы не только собственно институциональные изменения, но и грамотное управление ими (с. 61).

Возникающие барьеры и институциональные ловушки в процессе внедрения нововведений с неизбежностью провоцируют конфликты. Проблеме возникновения конфликтов, их разрешения в процессе осуществления вузовских преобразований в монографии уделяется особое внимание. Проектирование нововведений, по мнению авторов, предполагает учет рисков возникновения конфликтных ситуаций, контроль за которыми необходим на всех этапах реализации проекта изменений. Вряд ли можно полностью согласиться с реализованным в монографии подходом к анализу вуза как бизнес-структуры (фиксация исключительно на межличностных конфликтах), но можно и нужно быть полностью солидарными с оценкой острой необходимости предотвращения конфликтов разного типа, возникающих в условиях реформирования российского образования и внедрения инноваций в конкретной образовательной организации.

Анализ разнонаправленных тенденций, дисфункций и проблем сделал закономерной постановку вопросов о совершенствовании инструментов управления в сфере образования. Этому посвящено исследование новых возможностей теории организационной культуры, применение которых в практическом поле позволило еще раз зафиксировать тот факт, что трансформация российской высшей школы осуществляется в стратегии «изменение ради изменения» с нарастанием бюрократизации деятельности университетов и катастрофизацией ее последствий для институ-

та высшего образования в целом. Понимание того, что «только новые институциональные и далее содержательные и технологические идеи, основанные на объективных перспективах социально-экономического развития социума, могут обеспечить достойное будущее российской высшей школе» (с. 23) делает все более актуальным вопрос об изменении нормативной регуляции высшего образования в направлении его демократизации.

Вместе с тем на примере экономического факультета Кемеровского государственного университета показано, что планомерная системно выстроенная работа по формированию организационной культуры может стать эффективным инструментом достижения позитивных результатов функционирования конкретной организации, фактором развития ее коллектива, воспроизводства и формирования профессиональной культуры как у преподавателей, так и у обучающихся.

Выявленные на уровне теоретического анализа тенденции конкретизируются в результатах прикладных социологических, экономических, педагогических исследований широкого спектра.

Большой раздел работы посвящен анализу развития управленческого потенциала высшей школы. В нем поставлены актуальные вопросы о возможностях университетского менеджмента управлять изменениями в современном вузе, где авторы, опираясь на результаты исследования в Уральском федеральном округе, приходят к выводам, что трансформация управления в вузах должна базироваться не только на объективных, но и субъективных предпосылках, которые связаны с уровнем удовлетворенности ключевых образовательных общностей (студентов и преподавателей) различными характеристиками университетского управления. В настоящее время дисфункции управления, по мнению авторов, обусловлены «дистанцированностью управленческих структур от реалий учебно-воспитательного и научно-исследовательского процессов; отстраненностью студентов и преподавателей от процесса принятия важных, ключевых управленческих решений, касающихся вуза, отсутствием перспектив трансформации модели (парадигмы) университетского управления» (с. 158) и др.

Актуализирована проблема управления изменениями в деятельности университетских менеджеров. На основе комплексного анализа (включая масштабные мониторинговые исследования) был предложен широкий спектр рекомендаций по изменению управленческой деятельности вузов и их подразделений. Рекомендации касаются, в частности, таких процессов, как «ускорение

адаптации вузов в международном экономическом пространстве, поиск новых бизнес-моделей развития университетов, диверсификация источников их бюджета, подготовка специалистов, которые могли бы быть востребованы рынком труда, использование инновационных подходов к технологиям обучения, повышение значимости результатов научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и студентов при оценке деятельности вуза, информатизация управленческой и образовательной деятельности» (с. 177) и др.

Рассмотрены проблемы управления изменениями в составе, компетенциях и приоритетах преподавательского корпуса российских университетов. Мониторинг деятельности преподавателей высшей школы России, реализуемый с 2010 г., позволил создать социальный портрет преподавателя вуза, проанализировать динамику социально-демографических, потребностно-мотивационных, ценностно-нормативных характеристик профессиональной деятельности преподавателей, сформировать эмпирическую базу и систему рекомендаций, значимую для принятия управленческих решений с целью развития профессионально-педагогических компетенций преподавательского сообщества.

В работе затронуты актуальные гендерные проблемы, связанные с развитием управленческого потенциала женщин в системе высшего образования. Данная проблематика является одним из аспектов проблемы развития управленческого потенциала высшей школы в целом и нивелирования гендерного неравенства в профессиональной сфере. На основе комплекса прикладных исследований и анализа статистических данных выявлены резервы женщин-руководителей в сфере стратегического управления, кадрового менеджмента, организационных форм управления и личного управленческого труда. Рассмотрены экономические, социальные, психологические аспекты управленческого потенциала женщин-руководителей, показы перспективы его актуализации.

Интересным направлением исследований стало изучение влияния дополнительного профессионального образования (ДПО) на профессиональные траектории населения России. На основе анализа данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ протяженностью в 10 лет была осмыслена роль ДПО как фактора развития человеческого капитала в формировании профессиональных траекторий, показано его влияние не столько на профессиональную устойчивость и повышение

заработной платы, сколько на рост разнообразия карьерных траекторий работников.

Отдельным исследовательским блоком в монографии представлена проблематика управления изменениями в студенческой среде. Так, на основе общероссийского исследования, выполненного Пензенским государственным университетом архитектуры и строительства, были выявлены изменения в структуре жизненных ориентаций и профессиональных предпочтений студенчества. Полученные результаты мониторинга позволили авторам не только подтвердить необходимость целенаправленных управленческих усилий российских вузов по активизации включения студентов в учебную и научно-исследовательскую деятельность, но и разработать комплекс специальных образовательных технологий, ориентированных на повышение адаптивности, конкурентоспособности и социальной устойчивости выпускников.

Не менее значимое по широте охваченных проблем исследование того же авторского коллектива касалось анализа состояния института аспирантуры в России, включавшее описание социального портрета аспиранта российского вуза и оценку проблем, с которыми сталкиваются российские аспиранты в процессе обучения и работы над диссертацией. Авторами предложены апробированные на практике инструменты организационной и научно-методической поддержки аспирантов, показан опыт их применения.

Поставлен вопрос о концептуализации, операционализации и разработке адекватных процедур измерения эффективности профессиональной подготовки специалиста. На базе экспертных интервью были сделаны выводы о полисубъектности (работодатели, государство, образовательные организации высшего образования и сам специалист-выпускник) процедуры оценивания; ее неоднозначности, а порой и противоречивости; многообразии методик измерения и потребности в их дальнейшей систематизации и классификации. Авторы говорят о необходимости изучения системы факторов, влияющих на оценку эффективности подготовки специалистов, и построения ее прогностических моделей. Они констатируют факт социальной востребованности публичной презентации результатов многофакторного оценивания, базирующегося на данных как объективного, так и субъективного характера.

Одним из аспектов этого исследовательского направления явилось изучение взаимосвязи качества образования и профессиональных достижений выпускника. Статистический анализ данных мониторинга выпускников НИУ ВШЭ позволил

зафиксировать существование зависимости заработной платы выпускников вуза от уровня их академической успеваемости. Несмотря на то что результаты получены по данным селективного вуза, целесообразно предположить наличие данной тенденции и для других участников рынка образовательных услуг. Этот факт является инструментом мотивации студентов к достижению более высоких результатов в освоении образовательных программ.

В монографии представлена проблематика оценки компетентности будущих специалистов. Осуществляется сравнительный анализ подходов к оценке уровня сформированности профессиональных компетенций, проблематизируется вопрос о выборе ее критериев, обосновывается их видовое многообразие (ценностно-ориентирующий, компетентностный, мотивационный, коммуникативный) и уровневые характеристики (начальный, репродуктивно-познавательный, продуктивно-преобразующий, высший профессионально-компетентный). Рассматриваются возможности сочетания количественной и качественной оценки, осуществляется сравнительный анализ методик оценивания, анализируется структура фонда оценочных средств, возможности использования различных программных продуктов и т. д. С учетом достоинств и ограничений существующих методик предложена новая система оценки результатов итоговой государственной аттестации в программной среде Moodle.

Отдельным аспектом этой проблемы, имеющим большое значение, является оценивание компетенций инновационной деятельности обучающихся. В настоящее время становится нормой интеграция в структуру подготовки специалистов интенсивных образованных технологий (ИОТ), ориентированных на развитие компетенций по поиску и реализации инновационных и проектных решений. Авторы предлагают разработанные ими модели управления образовательным процессом с учетом ИОТ, методики оценки компетентности обучаемых, примеры их практического использования.

Проблема управления образовательной деятельностью в вузе рассмотрена также в контексте анализа эффективности внедрения организационно-экономической модели учебного процесса, основанной на блочно-модульной системе. На конкретных примерах ее реализации показана ее специфика, структура, возможности и ограничения, технология внедрения в учебный процесс подготовки специалистов управленческих специальностей.

Подводя итог краткому обзору содержания монографии, отметим, что она интегрировала исследовательские усилия специалистов разных научных направлений и школ, позволила ознакомиться с масштабными по проблематике исследованиями, включающими как концептуальную разработку проблем теории управления, так и решение практико-прикладных задач высшего образования в России.

Представленные материалы явились плодом исследовательских усилий больших коллективов специалистов, напрямую связанных с практикой профессиональной и исследовательской деятельности в сфере высшего образования. Глубина обобщений и выводов базируется на теоретических разработках отечественных и зарубежных ученых, обширной источниковедческой базе, сопровождающей и обосновывающей каждый тематический раздел монографии (итоговый библиографический список составляет более 400 работ).

Многомерность содержания и анализа достигается еще и тем, что смежные проблемы рассматриваются разными исследовательскими группами под углом зрения различных методологических подходов и методических стратегий. В работе представлен широкий спектр методик исследований высшего образования, которые применялись в контексте социологических, экономических, педагогических исследовательских процедур, достаточно подробно описаны технологии и техники реализации исследовательского процесса, что, несомненно, вызывает интерес.

Эмпирическая база всех исследований, нашедших отражение в монографии, обширна. Привлекательный статистический материал включает широкий спектр российских и зарубежных источников, эмпирические исследования базируются на общероссийских выборках, широко представлены результаты мониторинговых исследований.

Работа вносит свой вклад в развитие теоретической мысли и инициирует дискуссии об актуальных направлениях и стратегиях изменений в высшей школе. Представляя разнообразие методик и практических рекомендаций, она создает основу для решения конкретных управленческих задач в образовательной организации, вооружая инструментарием представителей образовательного менеджмента вузов. Монография выиграла бы только больше, если бы в ней более весомо были представлены проблемы межинституциональных взаимодействий «вуз – органы власти – бизнес», что расширило бы видение управленческих процессов; региональная проблематика функци-

онирования высшей школы – всегда актуальная и болезненная; оценки самых последних нововведений и проектов, реализуемых в передовых

вузах, опыт освоения которых был бы важным адаптационным фактором для профессионального сообщества.

**Информация об авторе / Information about the author:**

**Шуклина Елена Анатольевна** – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления Института государственного управления и предпринимательства Уральского федерального университета; 8 (343) 375-95-74; e. a.shuklina@urfu.ru.

**Elena A. Shuklina** – Dr. hab. (Sociology), Professor of Chair Sociology and Public Administration Technologies; Ural Federal University; + 7 (343) 375-95-74; e. a.shuklina@urfu.ru.

