

ДЕФИЦИТЫ И ПАРАДОКСЫ РЫНКА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ И ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ: ЧТО МОЖНО ИЗМЕНИТЬ?

А. П. Прохоров^а, В. Н. Блинов^б

^а *Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Россия, 150003, г. Ярославль, ул. Советская, д. 14/2*

^б *Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36; blinovvn@bk.ru*

Аннотация. Статья относится к категории концептуальных, хотя в ней присутствуют признаки обзора. Рассматриваются проблемы экономики и управления организациями высшей школы в РФ.

Цель статьи – предложить новые подходы как для понимания и объяснения неэффективности университетского менеджмента, так и для улучшения технологии организации учебного процесса.

«Дефекты рынка» образовательных услуг рассматриваются авторами в рамках традиционной микроэкономики. Управленческие проблемы университетов также изучаются под углом зрения экономических отношений: количественных показателей деятельности вузов, факультетов и кафедр, и их влияния на распределения ресурсов (в первую очередь, ставок и учебной нагрузки).

В ходе исследования был выявлен ряд дефицитов в управлении вузами, общих с бизнес-структурами, обусловленных сложившейся деловой культурой. Вместе с тем обнаружены три специфические особенности университетского менеджмента. Это во-первых, фактическое отсутствие «управленческой вертикали», во-вторых, использование «учебных часов» как универсального инструмента учета затрат и организации работы внутри университета, и в-третьих, убежденность персонала в том, что в университетах ничего, кроме размера зарплаты и объема учебной нагрузки преподавателей, менять не нужно. Главные ограничения для реализации предложенных в статье мер носят не законодательный и не экономический характер, а связаны с традиционным укладом университетской жизни и неприятием конкуренции в преподавательской среде. Предложено изменить процедуру составления расписания учебных занятий при одновременном изменении порядка исчисления учебной нагрузки. Такая простая мера запустит долгосрочный процесс оздоровления организационно-управленческих отношений в университетах. Статья объясняет истоки ряда проблем высшего образования и предлагает методы их решения. Выводы полезны как для руководителей университетов и их подразделений, так и для преподавателей и студентов.

Ключевые слова: «входной порог», себестоимость услуг, затратный механизм, учебная нагрузка, учебное расписание
Для цитирования: Прохоров А. П., Блинов В. Н. Дефициты и парадоксы рынка высшего образования в России и его организации в российских вузах: что можно изменить? Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(1–2): 165–176. DOI: 10.15826/umpra.2019.01-2.014

Идея настоящей статьи родилась во время конференции «HR-тренд 2018: Партизаны перемен» в Томском государственном университете», где авторы встретились на треке «Старые минные поля», за обсуждением дефицитов и парадоксов управления в российских организациях, в том числе вузах. При этом А. П. Прохоровым сфера высшего образования была обозначена как весьма отсталая, оперирующая несовременными формами исчисления себестоимости, распределения нагрузки, при которых любое прогрессивное начинание будет системой отторгнуто. Критике подверглись поточная система преподавания, стремление увеличить часовую нагрузку для сохранения преподавательских рабочих мест, что приводит к перегруженности студентов учебными часами и отсутствию у них времени на научные исследования, посещения библиотеки и др. [1]. В последовавших обсуждениях было отмечено много общих дефици-

тов в управлении вузами и частными компаниями, в которых проводилась организационная диагностика. В то же время речь шла об особенностях эволюции рынка высшего образования, содержания образования, и организации самих российских вузов, накладывающих серьезные ограничения на возможности их развития и реформирования. При поиске ответов на эти проблемы и вызовы мы посчитали возможным предложить свой способ их решения, не претендующий на универсальность, но являющийся, на наш взгляд, возможным, отвечающим существующим ограничениям.

Проблемы и вызовы

Дефициты в управлении вузами и частным бизнесом: что общего?

Поскольку нам не известно публикаций по полноценной комплексной организационной

диагностике вузов, наши впечатления о вузах в этом сравнении носят гипотетический характер и основаны на наших личных впечатлениях непосредственных наблюдателей, а также мнениях участников конференции «HR-тренд 2018» [1].

Так, среди организационных патологий – это явно «стагнация», «бюрократия» и «бессубъектность» персонала из-за нехватки либо мотивации, либо полномочий. Среди типичных управленческих ошибок – «отношение к работе над стратегией развития организации как занятию непрактичному», «демотивирующий стиль руководства...»; «склонность видеть проблемы вне организаций», а также «незнание управленческих технологий и отсутствие анализа ситуаций» [2]. Доминирующая и в вузах и в бизнесе спонтанная клановая организационная культура явно не является продуктивной [1, 3] и отличается низкой клиентной ориентированностью [4]. На конференции «HR-тренд 2018» также была поставлена проблема снижения доверия в вузах, – как органам управления, административным системам внутри университета, так и доверия внутри университетских сообществ, включающих студентов и преподавателей [1]. Однако вузы и в этом не оригинальны: низкое доверие – общая проблема нынешней национальной деловой культуры, затрудняющая эффективное партнёрство [5].

При этом ситуация организационных дефицитов в вузах не статична, показано, что за период реформаций высшая школа на каждом новом этапе сталкивалась с новым спектром проблем. Во-первых, стратегическая инициатива университетов постепенно перешла от академического персонала к административному, что, безусловно, фрустрирует «академиков». А заимствованные из корпоративного управления HR-инструменты, такие как новая система найма, эффективные контракты, показали свои ограничения и недостаточность. Во-вторых, произошла трансформация организационной культуры университетов: доминирование клановой (семейной) культуры сменяется усилением бюрократии, хотя до начала активных реформаций ставка делалась на усиление противоположной, – предпринимательской составляющей, инновационности и креативности [1]. Проблема в том, что стремление к унификации, связанное с удобством в управлении и навязываемое гос. органами управления в образовании, снижает инновационность систем и оставляет узкое поле возможностей для трансформаций и появления новых форм деятельности [1].

В то же время сравнение основных долгосрочных российских и мировых HR-трендов выявляет

нарастающий разрыв западной и национальной деловых культур. Западная деловая культура делает акцент на развитии бизнеса, российская – на сохранении устойчивого положения на рынке и избегании банкротства. Если международные HR-тренды говорят об уходе от бюрократизации, классической орг. структуры и KPI, то в российском бизнесе и в вузах пока что сложно представить такую тенденцию [6]. Складывается впечатление, что программа 5–100 эту проблему не решает.

Таким образом, можно видеть, что дефициты и тренды в управлении российскими вузами и бизнес-организациями, скорее всего, весьма схожи и детерминированы национальными трендами в деловой культуре, что затрудняет любые изменения в университетах. Очевидно также, что перенос в университеты практик из управления отечественным бизнесом себя не оправдал, не принес в вузы ничего, кроме устаревших практик KPI и бюрократизации. Сильной стороной «русской модели управления» является высокая результативность работы низовых звеньев организации в условиях относительной автономии [7], а бюрократизация эту автономию подавляет.

Вузам, особенно из числа входящих в программу 5–100, необходимо ставить новые задачи. Как предложил на конференции «HR-тренд 2018» А. К. Клюев, стоит вести поиск новых мотивационных инструментов, так как потенциал механизмов финансового стимулирования публичной активности и эффективных контрактов уже исчерпан. Нельзя не согласиться с тем, что конференцией было обозначено в качестве перспективы для вузов – использование механизмов саморазвития и самоорганизации [1].

Можем повторить?

Распространённое самоуверенное представление о том, что успехи русского образования конца XIX – середины XX вв. можно легко повторить в новом столетии, достаточно будет лишь выделить необходимые ресурсы, – опасная иллюзия. Вектор развития науки и образования индустриальной эпохи совпадал с основными чертами русской модели управления [7], с социально-политической системой России и СССР, с образом жизни того времени. Иерархия научных школ, образовательный процесс как поступательное движение в сторону все большего соответствия заранее определенным требованиям и критериям, унаследованное от прошлого уважение к ученикам, наличие непререкаемых авторитетов для каждой ступени (от учителя начальных классов до академика), – все это прекрасно вписывалось

в структуру общества, переходного от аграрной к индустриальной стадии развития [8].

Сейчас положение изменилось. В образ жизни и систему ценностей детей и молодежи никак не вписываются ни уверенность в учительской правоте, ни желание походить на наставника, ни долгие душевные беседы с научным руководителем, ни вообще готовность строить свою судьбу по распорядку и правилам какой-либо иерархической системы. Представление о жизненном успехе уже не предполагает обязательное признание достижений со стороны какой-либо вышестоящей организации (ВАК, комитет по государственному или иным премиям и т. д.) [8]. Изменилась также институциональная среда, в частности, она стала рыночной. Упал массовый интерес и уважение к научно-технической сфере жизни. И наблюдается ещё один удар – по сильной стороне нашего образования в прошлом – «логоцентричной» культуре, значение текста как транслятора знаний о мире падает на глазах. Подробнее об этом далее.

Однако система образования по-прежнему функционирует в режиме индустриальной эпохи [8]. «Институт образования глубоко ущербен по своему технологическому устройству», – считает ректор Московской школы управления «Сколково» Андрей Волков. «Современные вузы – это просто двенадцатые-пятнадцатые классы той же школы, экзамены – как в школе, дисциплинарная ответственность – как в школе. При этом все силы направлены на то, чтобы как можно дальше держать человека от любой попытки что-то сделать» [9].

Подводя итоги конференции «HR-тренд 2018», участники отметили по-настоящему непростую ситуацию современных университетов в области развития человеческого капитала, когда, с одной стороны, корпоративные инструменты управления персоналом не вполне пригодны для университетской среды, с другой стороны, новых особых инструментов для академии пока не выработано; с одной стороны, постулируется необходимость культивирования уникальности и сохранения особой академической среды, с другой стороны, наблюдается усиление функции контроля, бюрократических норм, ослабление академических свобод; с одной стороны, от университетов ожидается креативность и предпринимательский дух, самопереизобретение, что предполагает очень живое участие людей, большое пространство инициативы, свободы и разнообразия, с другой стороны, стандартизация и рутина подавляют многие идеи и начинания [1].

Надеемся, что, раз наши деды и прадеды совершили научно-образовательный прорыв, то и у нас получится нечто подобное, не больше оснований, чем у датского или норвежского военного ведомства оснований думать, что современная скандинавская морская пехота будет лучшей в мире, поскольку их предки-викинги когда-то были таковыми [8].

Особенности сегодняшнего российского рынка высшего образования и его сходство с рынком общепита

С точки зрения экономической теории, чем выше уровень конкуренции, тем лучше потребителю. Но пример с ресторанным бизнесом наглядно показывает, что этот универсальный принцип работает далеко не всегда. Из-за превышения предложения над спросом кафе и рестораны часто не загружены, поэтому накладные расходы (арендная плата за помещения, оплата электроэнергии, теплоснабжения, уборки, зарплата персонала) в расчете на каждого посетителя увеличиваются. Цены приходится повышать, что отпугивает посетителей.

Как ни странно ближайшим аналогом общепита (по степени пагубности для него избыточной конкуренции) является современное российское высшее образование. Здесь тоже низкий входной порог и в итоге бурного процесса создания новых вузов и их филиалов (большинство из которых оформились в 1990-е и начале 2000-х годов) количество потенциальных студентов явно недостаточно для заполнения вакантных мест в аудиториях. А тут еще подступил демографический кризис. Именно поэтому сейчас в нашей стране 88% (по данным Высшей школы экономики) получающих среднее образование идут дальше, получать высшее. Это мировой рекорд [10].

Другая прискорбная особенность нашего рынка высшего образования, особенно в провинции, – отсутствие массового спроса на качественное образование. Есть спрос на получение престижных дипломов, есть устоявшиеся региональные образовательные бренды. Но общественное мнение не связывает реальное качество преподавания с престижностью диплома. Оно слишком инертно, информация о том, где халтурят, а где учатся всерьез, не проникает ни в СМИ, ни в «сарафанное радио» и до общественности не доходит [10]. Образно говоря, по аналогии с рынком общепита, общество еще не осознало разницы между рестораном и обычной столовой.

При этом за последние два десятка лет потребительская культура населения выросла. Люди

с интересом читают в журналах статьи о сравнении потребительских качеств технически сложных товаров, неплохо разбираются в причинах неконкурентоспособности отечественных автомобилей, умеют отличать фирменную одежду от китайской, а настоящую водку – от «паленой»; грамотно подбирают место для летнего отдыха. Но на сферу образовательных услуг интерес к качеству пока не распространяется. Именно поэтому оценка качества работы образовательных учреждений является самым узким местом во всей системе образования. В таких условиях у вузов нет стимулов к улучшению работы, значит, нет причин для поощрения лучших преподавателей. Конкуренция вузов в провинции существует, но пока она идет не по критерию «качественное-некачественное образование», а по критерию известности бренда [10]. Иными словами, парадокс в том, что есть избыточная конкуренция между вузами за ограниченный контингент абитуриентов при полном отсутствии конкуренции внутри вуза, которая могла бы работать на повышение качества образования.

Снижение массового интереса к научно-технической сфере жизни

Снижение массового интереса к научно-технической сфере, на наш взгляд, вовсе не свидетельствует о «слепоте» общественного мнения, о потере русскими инстинкта национального самосохранения. Наоборот, XX в. открыл нашим соотечественникам глаза на то обстоятельство, что овладение теми или иными технологиями само по себе не делает людей счастливыми. Скоротечная индустриализация, электрификация и даже космические полеты в итоге не спасли господствующую идеологию от банкротства, а СССР – от распада. То, чего не осознал каждый русский по отдельности, они поняли все вместе, – что подлинный прогресс основан не на умении пользоваться теми или иными техническими новинками, а на здоровом устройстве общества [10].

В докладе «Глобальная конкурентоспособность», подготовленном в конце 1980-х под эгидой Американской Ассамблеи, сказано: «В конечном счете не просто компании или даже страны конкурируют между собой, а общества в целом» [11]. Без обеспечения привлекательного для людей образа жизни научно-технический прогресс не приводит к укреплению страны. Поэтому случившийся в 1980-е гг. стихийный поворот общественного интереса от науки и техники к таким, казалось бы, второстепенным забавам, как шоу-бизнес, мода, досуг и тому подобное, в какой-то мере свидетель-

ствовал, на наш взгляд, о ментальном «взрослении» страны, об отходе от поверхностного взгляда на прогресс как на набор технологий и инструментальных навыков. Ослабление инновационной составляющей в нашей жизни связано с глубинными сдвигами в мировом разделении труда. Например, пока СССР был за «железным занавесом», он вынужденно развивал пусть неэффективную, но более-менее современную структуру экономики, с машиностроением, всем комплексом наукоемких отраслей, образованием, академической и прикладной наукой и т. д. Затем, после катастрофического подорожания нефти и газа, началась «голландская болезнь». И сложная структура экономики (а значит, и социальная структура общества) стала не нужна. Все отрасли и виды деятельности, кроме обслуживающих сырьевой экспорт, начали деградировать и сворачиваться. Соответственно, политика государства перестала ориентироваться на группы населения, связанные с невостребованным мировым рынком отраслями. В цивилизационном смысле страна откатывается назад [10].

Снижение роли текста как основного инструмента трансляции культуры

К долгосрочным угрозам, связанным с глобализацией и разделением труда, добавляются проблемы, обусловленные новой стадией информационно-технологической революции. Россия, как известно, страна «логоцентричная»: текст – основа нашего мировосприятия. На это есть две причины. Во-первых, природно-климатические условия: долгая зима в усадьбах и деревнях, изолированных друг от друга большими расстояниями и плохими дорогами, исторически неизбежно ставила сочинение и чтение текстов в центр нашего образа жизни. Во-вторых, богатство русского языка. Эта языковая изоцидность обусловлена особенностями русской «технологии» интеграции и ассимиляции национальных меньшинств. Захватив огромную территорию вместе с населявшими ее народами, русские «переваривали» их не поодиночке (как американцы), а «крупными кусками», целыми этносами, что приводило к обогащению русского языка обширными пластами иноязычной лексики. Не переставая общаться между собой на своем родном языке, «иногородцы» постепенно осваивали русский и использовали его поначалу лишь в межнациональном общении. Длительное сосуществование разных языков на одной территории позволяло русскому языку «втягивать» в себя все яркое, образное, фонетически и стилистически удобное, что есть в культуре народов империи. Наличие у народа такого роскошного языка, как

русский, само по себе гарантирует популярность прозы, поэзии и эпистолярного жанра. Поэтому с XIX в., с началом распространения грамотности в широких слоях, русская литература сразу же вышла на мировой уровень. Свойственное русским уважение к тексту и умение с ним работать обеспечило успешное развитие образования и науки в СССР, освоение сложных по тому времени индустриальных технологий [10].

XXI в. сводит данное преимущество на «нет». Вот уже несколько десятилетий мир наблюдает постепенную девальвацию печатного слова. Внешне это проявляется в сокращении времени, потраченного на чтение (по сравнению с временем, проведенным у компьютера или у телевизора). Старшие поколения уверенно говорят об интеллектуальной деградации своих народов, подтверждая слова статистикой, неопровержимо свидетельствующей о том, что в развитых странах каждое последующее поколение читает меньше, чем предыдущее. За долгие века (в некоторых странах – тысячелетия) письменной культуры накопилось такое количество важных текстов, что их прочтение каждым человеком, претендующим на статус образованного, просто физически невозможно. Новые поколения добавляют в копилку очередные нетленные творения, коллективный мозг каждой нации вынужден постоянно проводить «инвентаризацию» накопленных интеллектуальных богатств, выбрасывая из списка обязательного чтения то, без чего еще как-то можно обойтись. В результате образование становится все более фрагментарным, поверхностным; все меньшая часть культуры усваивается людьми. По-видимому, текст так же исчерпал свои «технологические» возможности, как когда-то устный рассказ [10]. Новые поколения интуитивно это понимают, осваивают новую технологию трансляции культуры – визуальную. У визуальных технологий есть решающее преимущество – они позволяют «спрессовать» информацию в образ, в картинку, в клип, в видеоролик. Информационная и эмоциональная насыщенность визуальных образов неизмеримо выше, чем у традиционных носителей. Полтора часа просмотра «Андрея Рублева» Тарковского дают более глубокое понимание русской истории, чем чтение нескольких десятков монографий [10].

Новая информационная революция, в частности, отказ от текста как основного способа трансляции культуры, обесценивает одно из исторических преимуществ России и русского образа жизни. Что делать? То же, что и всегда делали наши соотечественники, столкнувшись с очередным

историческим вызовом, – осваивать новые умения и навыки. В ближайшие десятилетия потребуются напряженные усилия культурного сообщества по адаптации новейших высокотехнологичных жанров искусства к отечественным условиям [10].

Что можно изменить в вузах? Три специфических особенности вузов как объектов реформирования

Реформирование высшего образования неизбежно столкнется с целым рядом препятствий, специфичных для данной отрасли. Именно эти препятствия стали причиной провала предыдущих попыток реформирования высшей школы. Проведение преобразований методами, показавшими свою действенность в других отраслях и сферах деятельности, в вузах не приведет к успеху; здесь требуются иные подходы. Попробуем предложить организационно-управленческую технологию, учитывающую особенности учреждений высшего образования.

Каковы наиболее значимые из специфических черт вуза как объекта реформирования?

Во-первых, фактическое отсутствие «управленческой вертикали». Иерархически оформленные уровни управления формально есть – ректорат, факультеты, кафедры, преподаватели. Но фактически нижестоящие уровни не находятся в жестком подчинении вышестоящих. При этом нижний уровень – преподаватель – является самым независимым. Он избирается на пятилетний срок тайным голосованием коллег по кафедре (затем эта рекомендация кафедры утверждается тайным голосованием совета факультета и (или), вуза). Если преподаватель поддерживает хорошие отношения с коллегами, то зав. кафедрой и декан ничего не смогут с ним поделать.

Разумеется, зав. кафедрой или декан, в случае крайней необходимости, могут, в ходе длительной административной войны, заручиться поддержкой коллектива и «выжить» с кафедры неудобного преподавателя, но это потребует больших усилий, сопряжено с риском и не поощряется общественным мнением и ректоратом. Подобные случаи являются исключением из правила. А правилом является «мирное сосуществование» заведующих кафедрами, деканов и преподавателей.

У заведующих кафедрами и деканов должности тоже выборные, они стараются ни с кем в коллективе не ссориться (по крайней мере, с большинством). Ректор, назначаемый на должность тайным голосованием ученого совета вуза, тоже несвободен в своих действиях. Поскольку долж-

ности являются выборными, причем в качестве электората выступают не потребители (студенты, государственные органы, работодатели выпускников), а коллеги и подчиненные, то все уровни управления в вузе переплетены густой сетью взаимозависимостей и договоренностей, в которой нижестоящие уровни ведут себя по отношению к вышестоящим не как подчиненные (каковыми они и не являются), а как партнеры.

Таким образом, организационно-управленческую сторону жизни вуза затруднительно описать в терминах линейно-функциональной модели управления. Ближайшим аналогом университета оказывается средневековая «феодалная лестница».

Вторая важная особенность вуза – использование «учебных часов» как универсального инструмента учета затрат и организации работы внутри университета. В этом кроется противоречие: министерство финансирует вуз по количеству студентов (то есть по показателю, косвенно отражающему результат), а кафедра получает от факультета определенное количество ставок по числу учебных часов занятий, проведенных преподавателями (то есть по затратам). При этом в силу университетской специфики кафедры могут увеличивать число учебных часов (увеличивать затраты) ради получения дополнительных ставок.

Коэффициент, по которому университет «получает» от министерства преподавательские ставки, различен для разных вузов в зависимости от набора специальностей (то есть от технологии обучения), от благожелательности министерства и имеет тенденцию к ужесточению. Недалеко времена, когда университеты финансировались из расчета 8:1 (на 8 студентов – 1 преподаватель); сейчас в большинстве отечественных «классических» университетов – 10:1. Однако в современных зарубежных вузах этот коэффициент еще жестче (в США не редкость и 20:1), что не мешает тамошним преподавателям иметь нагрузку в несколько раз меньше нашей. Причины перегруженности российских преподавателей не имеют отношения к министерскому коэффициенту и носят внутривузовский характер.

Следующий этап – распределение ставок внутри вуза по факультетам. Он, как правило, производится пропорционально численности студентов. Однако нередки отступления от общего порядка в пользу факультетов, имеющих более высокую учебную нагрузку на среднего преподавателя. Распределение ставок между кафедрами на факультете осуществляется по учебной

нагрузке. Чтобы ввести новую ставку, например, трудоустроить собственного аспиранта, заведующий кафедрой должен уговорить деканат ввести новую учебную дисциплину, которую будет преподавать этот аспирант; или же разделить студенческие группы, посещающие какую-то учебную дисциплину, на два потока, и один из них «отдать» аспиранту. Общее количество часов занятий, посещаемых студентами, не изменится (оно ограничено министерством и составляет 36 часов в неделю); общее количество часов занятий, проведенных преподавателями, увеличится. И так год от года трудоемкость обучения растет, эффективность (понимаемая как соотношение затрат и результатов) снижается.

Почему заведующие кафедрами стремятся всеми правдами и неправдами увеличить численность преподавателей на кафедре? Они вынуждены это делать по двум причинам: во-первых, чтобы наращивать показатели эффективности кафедры за счет продуктивных преподавателей, во-вторых, чтобы быть переизбранными на очередной пятилетний срок. Если заведующий кафедрой за пять лет не «втащит» на кафедру несколько своих учеников и лояльных «новичков», то он может не собрать большинства при тайном голосовании. Поэтому раздувание численности для увеличения доли своих сторонников – рациональное поведение.

Почему деканы содействуют заведующим в этом деле? Потому что деканам для очередного переизбрания нужны голоса этих заведующих. И если зав. кафедрой является сторонником данного декана, то декан со своей стороны сделает все возможное для усиления позиции заведующего на его кафедре (то есть поможет ему перевести в преподаватели очередного аспиранта). Почему ректорат не вмешивается? Потому что, по существу в вузах разделению функций по уровням это не входит в обязанности ректората.

За несколько десятилетий, прошедших со времени создания большинства провинциальных вузов, эта тенденция привела к катастрофическому дроблению учебного процесса на мелкие потоки. По этой же причине аудиторная работа студентов стабильно держится на максимуме – 36 часов в неделю. Российские студенты сидят на лекциях и семинарах вместо того, чтобы самостоятельно работать в библиотеках, лабораториях или дома, так как их присутствие в аудитории является условием сохранения преподавательских ставок. В погоне за нагрузкой придумываются все новые дисциплины для все меньшего количества студентов. Последнее изобретение – «курсы по выбору»,

когда для студентов одной-единственной группы одновременно ведут занятия двое-трое преподавателей в двух-трех помещениях.

В результате при относительно стабильном числе преподавательских ставок, общий фонд преподавательской учебной нагрузки неуклонно растет. А ведь она и советское время обоснованно считалась чрезмерной. Вузы сами загнали себя в условия, в которых добросовестная преподавательская работа просто невозможна. Со стороны может показаться невероятным, что такое недоразумение, как нестыковка показателей на уровнях вуза, факультета и кафедры, вот уже несколько десятилетий медленно убивает систему высшего образования, но дела обстоят именно так. По своему организационно-управленческому уровню вузы примерно соответствуют промышленным предприятиям до реформы 1965 г. (они до сих пор не пытаются выбраться из плена затратных показателей). И организационное устройство вузов таково, что сами они, скорее всего, не смогут вырваться из этой «управленческой ловушки».

Третья особенность вузовской жизни – убежденность персонала в том, что в университетах ничего, кроме размера зарплаты и объема учебной нагрузки преподавателей, менять не нужно. Сложившаяся практика высшего образования воспринимается как нормальная, вполне современная. Положение усугубляется тем, что в отличие, например, от здравоохранения (где персонал тоже не склонен к реформам, но пациенты требуют), население рассматривает наши вузы как конкурентоспособные по мировым меркам и не предъявляет претензий к методам и качеству их работы.

В стране существует еще ряд отраслей, которые и их работники, и население считают соответствующими мировому уровню (например, военно-промышленный комплекс). При этом все признают отсутствие должного спроса на продукцию ВПК, как следствие, признают неизбежность реформы ВПК. В случае с вузами нет даже такого аргумента – есть и спрос, и предложение. Общественное мнение не видит необходимости преобразований в системе высшего образования, а в случае начала таких реформ однозначно встанет к ним в оппозицию под лозунгом: «Не дадим разрушить наше национальное достояние – систему образования!»

Можно, конечно, по примеру реформаторов начала 1990-х гг., развернуть масштабную кампанию по разъяснению недостатков имеющейся системы высшего образования, демонстрации бесперспективности сохранения вузов в их нынешнем виде. Но такая кампания, во-первых, снизит,

«капитализацию» российского высшего образования. Российское образование является известным брендом на внутреннем рынке и на рынке стран СНГ, нет смысла снижать привлекательность этого бренда ради краткосрочных целей реформирования отрасли. Во-вторых, административное и политическое противодействие «сверху» и «снизу» просто не позволит начать такую кампанию.

Три специфических ограничения и правила изменения управления

Описанные выше особенности вузов выступают в качестве *ограничений*, которые нужно учитывать при реформировании высшего образования. Из этих ограничений вытекают *правила*, соблюдение которых необходимо для успеха реформы.

1. Традиционная «вертикальная» технология проведения преобразований («сверху» – директива, «снизу» – отчет о проведенных изменениях) в вузах не будет работать. В силу организационно-управленческой специфики университетов любые требования и финансовые потоки со стороны государства и общества не будут трансформироваться в необходимые изменения. У министерства мало возможностей повлиять на ректораты, у ректоров – на факультеты, у деканатов – на кафедры, у заведующих кафедрами – на преподавателей.

Следовательно, реформа должна быть спланирована таким образом, чтобы в первую очередь улучшить положение «низовых звеньев»: преподавателей, которые и станут ее движущими силами. Министерство и ректораты должны лишь не мешать или предлагать провести те или иные улучшения. В каждом подразделении вуза количество выигравших от реформы должно превосходить число проигравших.

2. В отсутствие внешнего давления (со стороны потребителя-студента, его будущего работодателя) мотивационный механизм должен в большей (чем сейчас), мере, базироваться на конкуренции. С учетом зависимости преподавателей от коллег по кафедре и факультету (в связи с выборной системой найма) эту конкуренцию не удастся перевести в режим внутрикафедральной и внутрифакультетской конкурентной борьбы. Поэтому необходимо выстроить конкурентные отношения по линии «вуз – вуз», «факультет – факультет» или «кафедра одного факультета – кафедра другого факультета».

3. Архаичное организационное устройство, отсутствие конкуренции и мотивационного механизма обусловили наличие в вузах огромных резервов повышения эффективности и качества работы. В ходе реформы вузы, факультеты, ка-

федры и отдельные преподаватели должны получить возможность использовать эти резервы для улучшения своего положения (в том числе материального). «Утилизация» внутренних резервов будет «моторным топливом» реформы. Кроме того, на уровне университетов начало работы по совершенствованию высшего образования не требует дополнительных средств.

О финансировании изменений

Увеличение внешнего финансирования (даже с благой целью поддержки преобразований) автоматически заблокирует изыскание внутренних резервов и снова переведет вузы в режим «внешнего финансового управления». В этом смысле наши университеты напоминают колхозы застойной эпохи – сколько в них казенных денег ни закачивай, толку не будет, все будет размазано по всем подразделениям. Поэтому рост бюджетного финансирования до реформы представляет собой фактор, угрожающий успеху преобразований. Увеличение финансирования целесообразно лишь «в обмен» на предъявление конкретных результатов проведенных изменений в конкретном вузе.

Изменения в расписании и сокращение «нагрузки»

Кажется, что перечисленные выше *ограничения и правила* оставляют очень мало места для реального совершенствования работы вузов. Однако степень организационно-управленческой отсталости учреждений высшего образования столь велика, что даже ограниченные изменения, осуществленные в заданных узких рамках, могут привести к серьезному продвижению вперед. Надо лишь предложить конкретные организационные механизмы, которые позволят при минимальном «фронте» реформирования получить эффект наибольшего изменения системы высшего образования.

По нашему мнению, такой мерой является изменение процедуры составления расписания учебных занятий при одновременном изменении порядка исчисления учебной нагрузки для кафедр и преподавателей.

В настоящее время расписание составляется на факультетах секретарями деканатов. Учебный отдел вуза лишь контролирует соответствие расписания РУПам (рабочим учебным планам, то есть перечням названий учебных дисциплин с «расчасовкой») и не превышение 36-часового порога аудиторной нагрузки на студента. Тем самым изначально ликвидируется возможность конкуренции – каждый студент получает от «своего»

деканата «монопольного» преподавателя по той или иной учебной дисциплине. Например, сейчас в университете, где работает один из авторов, теорию вероятности преподают на шести факультетах пять «монопольных» преподавателей; «экономику» – пять преподавателей-монополистов на девяти факультетах и т. д.

Исключение составляют так называемые «курсы по выбору». Здесь студенты вправе выбирать, какую из двух или трех учебных дисциплин им посещать, то есть у них есть возможность выбора преподавателя. Таким образом, «курсы по выбору», появившиеся как очередная «факультетская придумка» для необоснованного дробления потоков студентов ради увеличения учебной нагрузки, стали единственно возможным полем потенциальной конкуренции между преподавателями. Впрочем, реальных конкурентных отношений «курсы по выбору» пока не вызывают, так как выполнение учебной нагрузки преподавателям засчитывается независимо от количества студентов, выбравших данный курс и данного преподавателя (один учебный час оплачивается одинаково и при пяти, и при пятидесяти посещающих его студентах).

Представляется целесообразным часть работы по составлению расписания учебных занятий оставить за деканатами, а часть (касающуюся так называемых «межфакультетских» дисциплин) передать учебному отделу вуза. Например, в каждую неделю семестра среда и четверг объявляются «днями межфакультетских дисциплин». В эти дни студенты всех факультетов и специальностей посещают занятия по дисциплинам, преподаваемым на всех или нескольких факультетах. Часть таких дисциплин является общеобразовательными, часть – техническими, часть – гуманитарными, часть – прикладными. Для большинства факультетов их доля составляет от трети до половины учебных программ, а для пар «родственных» специальностей внутри одного и того же факультета («история» и «музеология», «филология» и «журналистика», «биология» и «экология», «менеджмент» и «экономика») – до 75–80%.

Единое (для всего вуза) расписание на среду-четверг позволит студентам выбирать, у какого преподавателя изучать тот или иной «межфакультетский» учебный курс. Согласно расписанию, все занятия по одной и той же дисциплине будут значаться в одно и то же время, но в разных аудиториях.

Например, в Ярославском госуниверситете, курс «менеджмент персонала» сейчас читается как основной для всех трех специальностей эко-

номического факультета и для студентов специальности «туризм и гостиничное дело» исторического факультета; и как «курс по выбору» – для психологов, для политологов и для социальных работников. Всего – 7 потоков, большинство из которых не превышает одной группы. Эти 7 потоков обслуживают четыре преподавателя: двое с кафедры управления экономического факультета, один с факультета психологии, один с кафедры экономики факультета социально-политических наук. При новой системе учебному отделу необходимо будет организовать не 7, а 4 потока – по потоку на каждого преподавателя. В составе потока могут находиться студенты разных факультетов и даже курсов.

Учебная нагрузка студентов не меняется, нагрузка преподавателей (и их кафедр) – уменьшается. Поэтому потребуются учитывать учебную нагрузку преподавателей не по так называемым «горловым» часам, а по количеству учебных часов, проведенных на их занятиях студентами согласно учебной программе. Преподаватель, на чей стандартный 70-часовой курс «теории вероятностей» записалось 50 студентов, получит вдвое большее выполнение учебной нагрузки, чем преподаватель, к кому на какой-либо 70-часовой курс записалось 25 студентов. Это отчасти напоминает порядок, существующий в большинстве американских университетов.

Соответственно, и суммарная нагрузка по кафедре (а значит, бюджет, а не число пресловутых «ставок») будет подсчитываться уже не по количеству часов, «прочитанных» преподавателями, а по количеству учебных часов, проведенных студентами на занятиях преподавателей данной кафедры. Этот отчетный показатель далеко не идеален, но он ближе к оценке «по результату», так как не является «затратным», то есть не заинтересовывает тратить как можно больше преподавательских часов на подготовку одного студента. Вместе с тем он, к сожалению, сохраняет имеющуюся сейчас заинтересованность вуза в том, чтобы заставить студента как можно больше времени проводить в аудитории. Данная проблема не может быть решена только организационными мерами, здесь нужна постепенная замена традиционных лекций и семинаров так называемыми активными и дистанционными методами обучения, что займет длительный период (при условии конкуренции между преподавателями).

Переход на подсчет аудиторной учебной нагрузки по количеству студентов не составит технической проблемы, так как некоторые виды работ преподавателей (прием зачетов, экзаменов,

курсовых и дипломных работ) всегда учитывались по числу студентов (например, 15 минут на прием зачета у одного студента, 20 минут на прием экзамена, 25 часов на руководство дипломной работой). И учебные отделы, и кафедры, и сами преподаватели к этому привыкли.

Введение «дней межфакультетских дисциплин» позволит достичь нескольких целей. Во-первых, впервые в университетской среде появятся конкурентные отношения. У преподавателей будет стимул привлекать студентов, а у кафедр, руководителей образовательных программ и деканатов – стимул брать на работу тех преподавателей, которые смогут привлекать студентов. Причем это будет воспринято не как конкуренция за нагрузку внутри кафедры (для преподавательской среды это неприемлемо), а как традиционное перетягивание нагрузки и ставок с чужих факультетов и кафедр на свою. Просто до сих пор данная функция выполнялась деканами и заведующими кафедр с помощью «подковерных» интриг, а теперь будет осуществляться преподавателями в честной конкурентной борьбе за студенческую аудиторию. Каждый студент «чужого» факультета, привлеченный преподавателем на свой учебный поток, будет рассматриваться как вклад в благополучие кафедры и своего факультета. Так можно начать внедрение конкурентных отношений в вузах.

Во-вторых, предлагаемый способ организации преподавания «межфакультетских» дисциплин не вызовет большого сопротивления, так как не противоречит интересам всех значимых групп университетского персонала. Ректорат не будет возражать, так как количество преподавательских ставок в вузе в целом определяется не по часовой нагрузке, которая снизится, а по числу студентов. Преподаватели выиграют, так как при переходе на единые «межфакультетские» потоки они должны будут отработать меньше, чем раньше, количество «горловых» часов, при той же самой ставке. Студенты выиграют, так как смогут для себя выбирать лучшего преподавателя. Деканаты выиграют, так как объединение мелких учебных потоков ослабит остроту проблемы нехватки помещений, характерную для вузов в последние годы. Качество учебного процесса улучшится, потому что в конкуренции за привлечение студентов преподаватели станут меньше халтурить и шире использовать активные методы обучения, а уменьшение фактической нагрузки даст им дополнительное время на подготовку к занятиям.

Кто может быть недоволен? В первую очередь те преподаватели, которые не смогут привлечь

студентов. Но если это высокостатусные люди, то деканат переведет их с чтения «межфакультетских» дисциплин на «неконкурентные» учебные потоки внутри факультета, тем самым избавит их от участия в конкурентной борьбе. Если же это молодые ассистенты, то для них такая ситуация – тест на профпригодность.

Вторая возможная категория недовольных – коллективы так называемых «общеуниверситетских» кафедр (в частности, физвоспитания и иностранного языка), не имеющих «своих» факультетов. Для них введение предлагаемой системы означает принудительное развязывание конкурентной борьбы внутри кафедры с неизбежным ухудшением морального климата. Данная проблема представляет собой частный случай, и должна решаться в каждом вузе.

Третья группа потенциальных «пострадавших» от «единого дня межфакультетских дисциплин» – та часть деканов и заведующих кафедрами, кто практикует авторитарный стиль руководства и не хочет допустить возможности чьего-либо успеха без своей санкции. В ряде случаев они постараются не допустить к «межфакультетским» дисциплинам тех преподавателей, кого они считают «опасными» для себя. Полагаем, что не стоит преувеличивать как степень распространенности такого явления, так и возможный ущерб от него.

Следует отметить двойственное положение всех деканов и заведующих кафедрами. С одной стороны, они заинтересованы в том, что в «дни межфакультетских дисциплин» их преподаватели заманили как можно больше «чужих» студентов, но при этом хотят, чтобы «свои» студенты ни в коем случае не ушли к преподавателям с других факультетов. Не исключено, что они попытаются принимать протекционистские меры. Например, переименовывать названия учебных дисциплин для того, чтобы они не совпадали с названиями дисциплин, читаемых на других факультетах, и потому не попадали бы в «межфакультетское» расписание. Так, «экономическую теорию» можно переименовать в «теоретические основы экономики», а «ценные бумаги» – в курс «акции, облигации и вексельное обращение».

Вот почему учебное расписание на «межфакультетские дни» (в нашем примере – среду и четверг) должен составлять учебный отдел вуза, он же должен контролировать соответствие названий дисциплин содержанию учебных программ. Что же касается расписания на понедельник, вторник, пятницу и субботу, то его по-прежнему составляют секретари деканатов (после утверждения расписания среды и четверга).

Отказ от учета «горловой нагрузки» и переход на учет учебной нагрузки преподавателей и кафедр в зависимости от количества студентов, выбравших данного преподавателя (в вузах этот показатель по советской традиции наверняка называют «студенто-часами»), повлечет за собой как среднесрочные, так и долгосрочные изменения.

Сначала будут укрупнены потоки, изучающие «межфакультетские дисциплины»; учебный процесс начнет выходить за узкие границы факультетов. Наличие в составе этих потоков студентов разных специальностей и курсов приведет к изменению стиля преподавания.

Затем кафедры и деканаты поймут, что и внутри факультетов уже нет смысла придумывать названия псевдо-новых учебных дисциплин и искусственно дробить учебные потоки. В течение одного-двух лет РУПы (рабочие учебные планы) сократят их число и стабилизируют сам набор дисциплин, что позволит снизить фактическую «горловую» нагрузку преподавателей и упростить организацию учебного процесса.

На следующем этапе, после использования перечисленных выше резервов, обнаружатся последствия нерациональной структуры вузов и факультетов. Выяснится, чем созданные за последние полтора десятилетия многочисленные специальности (по одной-две группы на курсе) не позволяют оптимизировать учебный процесс. В учебных потоках этих специальностей слишком мало студентов, преподавателям их базовых кафедр, чтобы отработать свою ставку, приходится проводить гораздо больше «горловых» часов, чем их коллегам с «нерасчлененных» на специальности факультетов.

Ректор и декан задумаются, а стоило ли, например, вводить на историческом факультете модную специальность «музеология». Ведь количество студентов от этого не увеличилось, следовательно, число преподавательских ставок осталось прежним; а общая трудоемкость по факультету резко выросла, потому что добавился целый поток. В ряде случаев вузы обнаружат, что введение новой, даже внебюджетной (то есть для «платных» студентов) специальности, может быть убыточным, так как дополнительные доходы не компенсируют рост фактической нагрузки преподавателей в случае, если эта специальность слабо коррелирует с профилем факультета, а численность студентов-внебюджетников невелика (пример: специальность «реклама» на филологическом факультете). Иначе говоря, учет нагрузки по «студенто-часам» впервые заставит вузы заняться экономическими аспектами организации учебного процесса и оптимизировать структуру.

Заключение

В статье рассматривается ряд дефицитов в управлении вузами, общих с бизнес-структурами, обусловленных сложившейся в российском обществе деловой культурой. Общими являются и основные организационные патологии, и управленческие ошибки, и доминирующая спонтанная клановая организационная культура и тренд на её бюрократизацию. Общим является также дефицит доверия, затрудняющий эффективное партнёрство как внутри, так и вне университетов.

Вместе с тем описаны три специфические особенности современной организационной ситуации в университетах:

Это, во-первых, фактическое отсутствие «управленческой вертикали». Поэтому организационно-управленческую сторону жизни вуза затруднительно описать в терминах линейно-функциональной модели управления. Ближайшим аналогом университета оказывается средневековая «феодалная лестница».

Во-вторых, это использование «учебных часов» как универсального инструмента учета затрат и организации работы внутри университета. Парадокс здесь в том, что, получая финансирование за количество студентов (показатель близкий к результату), вуз включает затратный механизм его распределения по ставкам и нагрузке, практически не зависящий от результата и качества образования, попадая при этом в ловушку постоянного возрастания нагрузки преподавателей.

В-третьих, убежденность персонала в том, что в университетах ничего, кроме размера зарплаты и объема учебной нагрузки преподавателей, менять не нужно. Парадокс в том, что будучи «как бы» ориентированным на будущее студентов, фактически университеты находятся в ситуации стагнации и даже более архаичны, чем коммерческие предприятия. Система образования по-прежнему функционирует в режиме индустриальной эпохи и глубоко ущербна по своему технологическому устройству.

Очевидно, что из-за специфики организации вузов, простое копирование методов корпоративного управления себя не оправдало, не принеся в университеты ничего, кроме устаревших практик КРП и бюрократизации.

Парадоксальная ситуация сложилась относительно конкуренции во внешней и внутренней среде вузов. Парадокс здесь в том, что есть избыточная конкуренция за привлечение абитуриентов, но за удержание студентов её нет совсем.

При этом спрос на образование девальвируется и трансформируется в спрос на дипломы.

Заметно снижение массового интереса общества к научно-технической сфере жизни и падение интереса государства к образованию в ситуации сырьевой модели экономики. Кроме того, новая информационная революция, в частности, отказ от текста как основного способа трансляции культуры, обесценивает одно из исторических преимуществ России и русского образа жизни. Повторить успехи русского образования конца XIX – середины XX вв., очевидно, не получится.

Особенности вузов и их институциональной среды выступают в качестве *ограничений*, которые нужно учитывать при реформировании высшего образования. Из этих ограничений вытекают *правила*, соблюдение которых необходимо для успеха реформы.

1. Традиционная «вертикальная» технология проведения преобразований «сверху» в вузах не работает и не будет работать. Реформа должна в первую очередь улучшить положение «низовых звеньев»: преподавателей, которые и станут ее движущими силами.

2. В отсутствие внешнего давления (со стороны потребителя-студента, его будущего работодателя) мотивационный механизм должен базироваться на конкуренции по линии «вуз – вуз», «факультет – факультет» или «кафедра одного факультета – кафедра другого факультета».

3. В ходе реформы вузы, факультеты и отдельные преподаватели должны получить возможность использовать внутренние резервы для улучшения своего положения (в том числе материального).

Главные ограничения для реализации предложенных в статье мер носят не законодательный и не экономический характер, а связаны с традиционным укладом университетской жизни и неприятием конкуренции в преподавательской среде.

Предложено изменить процедуру составления расписания учебных занятий при одновременном изменении порядка исчисления учебной нагрузки. Такая простая мера запустит долгосрочный процесс оздоровления организационно-управленческих отношений в университетах.

Конечно, предлагаемые изменения позволят ликвидировать наиболее вопиющие дефекты университетской организации. Главный аргумент в пользу предлагаемых мер – они осуществимы. Без этих или подобных им преобразований невозможно двигаться дальше, к следующим этапам реформирования высшего образования. Кроме того, успех первых шагов и их бесконфликтный характер создадут в вузах благоприятный для перемен моральный климат, который облегчит

проведение последующих, более существенных и болезненных реформ.

Список литературы

1. Другова Е. А., Блинов В. Н., Калачикова О. Н., Климова Т. В., Попова Е. В., Смирнова О. С. Скрытые и явные лидеры изменения в университетах. Обзор конференции «HR-ТРЕНД 2018. Партизаны перемен». Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 5 (117). С. 111–117.

2. Петрова В. Н., Блинов В. Н. Современная Российская практика управления организациями малого и среднего бизнеса: управленческие ошибки и организационные патологии. Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 44. С. 125–136.

3. Блинов В. Н., Кузьмина А. В. Спонтанная организационная культура в российском малом бизнесе не продуктивна. Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 3 (35). С. 196–205.

4. Кулебякина И. С., Блинов В. Н. Клиентная ориентация компаний малого бизнеса как отражение организационной культуры. Gaudeamus Igitur. 2016. № 4. С. 8–11.

5. Петрова В. Н., Блинов В. Н. Партнёрство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс. Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179–182.

6. Блинов В. Н., Лебедева Е. А., Капанова О. В., Валитова К. Р. HR-тренды в мировой и российской практике. Gaudeamus Igitur. 2016. № 4. С. 18–21.

7. Прохоров А. П. Русская модель управления. Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2011. 472 с.

8. Прохоров А. П. «Дефекты рынка» образовательных услуг». В сборнике материалов Всероссийской научно-методической конференции, посвященной 45-летию образования экономического факультета Ярославского госуниверситета им. П. Г. Демидова (6 октября 2016, Ярославль). Ярославль, ЯрГУ, 2016. С. 95–99.

9. Волков А., Чернышев С. Сколки завтрашней школы. Эксперт. 2008, № 27. С. 72.

10. Прохоров А. П. «Каковы перспективы отечественной системы образования?» «Атриум», № 6, февраль 2010. Тольяттинская академия управления, Тольятти. 54 с.

11. «Final Report». In: Martin K. Starr (ed). Global Competitiveness: getting the U.S. back on track /The American Assembly, Columbia University /New York, London: W. W. Norton&Co., 1988, p. 310.

Информация об авторах:

Прохоров Александр Петрович – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и предпринимательства, Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова; prohgov-59@yandex.

Блинов Владимир Николаевич – доктор биологических наук, профессор кафедры стратегического менеджмента и маркетинга, Национальный исследовательский Томский государственный университет; blinovvn@bk.ru.