



Е. А. Князев, Н. В. Дрантусова

СЕТИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Рассматривается зарубежная и российская практика институциональных взаимодействий. Обосновываются принципы и последовательность организации сетевого взаимодействия российских вузов.

Ключевые слова: сетевое взаимодействие, сотрудничество университетов, проектное управление, синергетичность, системный подход.



E. A. Knyazev, N. V. Drantusova

Nets in professional education

In the article there is given a best practice overview of institutional interaction realized by foreign and Russian universities. The authors propose the principles and sequence of actions for effective university networking in Russia.

Key words: university networking, university interaction, project management, synergy, system approach.

Сотрудничество университетов: международная практика

Сотрудничество университетов является одним из наиболее зарекомендовавших себя трендов развития в системе высшего профессионального образования. Широкое распространение различных форм взаимодействия (стратегических альянсов, партнерств, сетей, консорциумов, групп, кластеров и т. д.) в зарубежном образовании в первую очередь было связано с тем, что масштабные задачи и растущие требования к качеству результатов деятельности учреждений образования зачастую сопровождались сокращением финансирования. Объединение материальных и нематериальных ресурсов — идей, стратегий, компетенций, услуг, продукции, информации, инфраструктуры — являлось для зарубежных университетов логичным и прагматичным способом достижения своих целей в сложившихся условиях.

Многочисленные примеры сотрудничества зарубежных университетов можно систематизировать по следующим признакам:

- географическому принципу (межстрановые, национальные, региональные партнерства);
- положению участников в иерархии системы образования (например, ассоциации ведущих вузов, ассоциации исследовательских вузов, инновационных вузов и т. д.);
- спектру решаемых задач (например, лоббирование политических и финансовых интересов конкретной группы вузов);
- тематическому принципу (развитие инноваций, решение глобальных задач, обеспечение качества и т. д.);
- принципам управления и др.

Одной из наиболее распространенных форм взаимодействия стало участие зарубежных вузов в работе бенчмаркингowych сетей, нацеленных на поиск и обмен лучшими практиками управления. Можно привести в пример работу международ-

ного бенчмаркинг-клуба по вопросам университетского управления — International University Management Benchmarking Club под эгидой Ассоциации университетов Соединенного Королевства (ACU, Великобритания). В ежегодных проектах клуба участвуют 10–12 университетов из Великобритании, Австралии, Новой Зеландии, ЮАР и некоторых других стран. За основу сравнения и анализа приняты критерии американской национальной премии качества Малкольма Балдриджа, Европейской премии качества (European Quality Awards), опыт бенчмаркинг-проектов американской ассоциации NACUBO (Американская ассоциация бизнес-администраторов университетов и колледжей).

Европейский центр стратегического менеджмента университетов ESMU (Бельгия) поддерживает ежегодную программу European Benchmarking Programme on University Management, в рамках которой европейским вузам предлагается возможность провести тщательный сравнительный анализ их деятельности. Интересен опыт организации бенчмаркинг-проектов Австралийским департаментом по образованию, подготовке и делам молодежи, в которых принимали участие почти 70 % вузов страны.

Ценность взаимодействия в подобных проектах определяется тем, что позволяет формировать базы данных лучших практик и прочих справочных материалов, доступных для внутрисетевого пользования всем университетам, подписавшим соглашение о конфиденциальности. В дальнейшем выявленный потенциал для улучшения реализуется университетами посредством конкретных мероприятий [6, с. 37–52].

В качестве еще одной распространенной формы взаимодействия в зарубежном образовании представлены различные профессиональные объединения вузовских управленцев. Например, Европейская сеть руководителей университетского управления и администрации (HUMANE — Heads of University Management and Administration Network in Europe), Канадская ассоциация университетских администраторов (CAUBO — Canada Association of University Business Officers) и многие другие. Основным направлением деятельности Канадской ассоциации является создание коммуникационной и ресурсной площадок для университетских менеджеров, в сфере ответственности которых находятся вопросы административного характера (закупки, инвестиции, налоги, финансирование, содержание имущества, найм и управление пер-

соналом и др.). Основными инструментами взаимодействия здесь являются работа в тематических комитетах, участие в ежегодной конференции и тренинговых программах, в регулярных бенчмаркинг-проектах по выделению лучшей практики. Сеть несет ответственность за широкую информационную поддержку участников, поддержание баз данных (например, по различным вариантам контрактов с сотрудниками вузов — Faculty Bargaining Services) и организацию многосторонних партнерских взаимоотношений между членами ассоциации через создание интернет-сообщества (социальной сети CAUBO's CyberCommunity). Ассоциация издает специализированный журнал по актуальным вопросам университетского управления, публикует ежегодные отчеты и бюллетени, которые распространяются не только среди участников университетской сети, но и среди представителей государственных, общественных и деловых структур, содействует налаживанию партнерских связей с внешними стейкхолдерами.

Особое место занимают проекты создания и реализации совместных программ подготовки, которые благодаря объединению интеллектуальных и материальных ресурсов обеспечивают своим создателям доступ к новым образовательным рынкам и усиливают конкурентоспособность каждой из участвующих в сотрудничестве сторон. Совместные программы получили широкое распространение прежде всего в европейских странах, благодаря программам Erasmus Mundus и Tempus.

Интересным с точки зрения масштаба заявленных целей представляется проект создания Университета Шанхайской организации сотрудничества (Университета ШОС). Модель Университета ШОС основывается на создании сети из университетов государств — членов ШОС, каждый из которых будет являться базовой ресурсной площадкой обучения специалистов по выделенным направлениям подготовки в своей стране. Содержание сотрудничества заключается в поэтапном согласовании участниками сети программ подготовки аспирантов, магистров и бакалавров, реализуемых в рамках образовательных стандартов своих стран, с целью создания единых учебных программ Университета ШОС по соответствующим областям подготовки [7].

В научно-исследовательской сфере среди распространенных форм взаимодействия можно отметить создание межуниверситетских научных центров. Подобные центры, создаваемые на основе совмещения средств из различных ис-

точников, становятся местами совместной научной работы участников. В качестве примера можно привести два крупнейших фламандских межуниверситетских центра — центр микроэлектроники (IMEC) и центр биотехнологий (VIB), в которых научная инфраструктура, соответствующая высочайшим международным требованиям, предоставлена ученым вузов — членов консорциума для проведения научных исследований [5, с. 64]. Это можно рассматривать как естественную основу для академической мобильности.

Широко распространено в зарубежном образовании объединение усилий и ресурсов университетов в целях развития библиотечно-информационной инфраструктуры. Совместное комплектование библиотечных фондов и предоставление взаимного доступа к информации позволяет университетам распределять ответственность за приобретение и хранение фондов между участниками сети, что приводит к экономии финансовых средств, сокращает затраты на каталогизацию и расширяет спектр услуг пользователям.

Образцом сотрудничества университетских библиотек является Онлайн-компьютерный библиотечный центр (OCLC — Online Computer Library Center) университетских библиотек в штате Огайо, США, который поддерживает кооперацию и обмен ресурсами с библиотеками 65 стран мира.

Сотрудничество университетов: русская практика

Развитие институционального взаимодействия российских вузов, вовлечение в него научных организаций и других стратегических партнеров стало активно развиваться в последние годы. Особое значение в этом плане имеет приоритетный национальный проект «Образование» (ПНПО). Конкурсные механизмы реализации национального проекта позволили сформировать группу вузов-лидеров, получивших значительные средства на модернизацию научно-образовательного процесса и его инфраструктуры, внедрение инновационных подходов в управлении. Заинтересованность в поддержании своего статуса, ориентация на динамичное развитие и повышение эффективности использования ресурсов становится для вузов побудительной основой, чтобы рассматривать участие в организации различных сетей как один из эффективных инструментов достижения своих стратегических целей.

Одним из примеров такого взаимодействия стало создание межвузовского отраслевого центра «Открытая сеть образования в строительстве» (МОЦОС) — интеграционной сетевой структуры Московского государственного строительного университета. Структуру сети формируют головной центр «Открытой сети» и связанные с ним договорными отношениями Региональные центры, в качестве которых выступают вузы, предприятия строительной сферы, а также научные учреждения и другие субъекты бизнес-сообщества. Основное назначение центра — создание единого образовательного пространства в сочетании с повышением качества высшего строительного образования за счет генерации актуальных для отрасли инновационных знаний и их распространения на базе новейших дистанционных образовательных технологий.

В 2006 г. Казанский, Мордовский и Новосибирский государственные университеты в рамках федеральной целевой программы развития образования (ФЦПРО) выполнили проект, целью которого было развитие сетевого взаимодействия классических вузов на основе институционализации связей с инновационным сектором в сфере высоких технологий. В рамках проекта на базе участников были созданы ресурсные центры, которые выступили в том числе в качестве информационно-коммуникационных площадок взаимодействия вузовских инновационно-ориентированных матричных структур и предприятий инновационного сектора экономики трех регионов.

В 2008–2010 гг. был реализован комплексный проект «Развитие сетевого взаимодействия инновационных вузов как основы для широкого использования результатов, полученных в ходе реализации инновационных образовательных программ, в целях более эффективного и системного развития профессионального образования и науки, укрепления их связей с реальной экономикой». Целью проекта было создание условий (в том числе — информационных нормативных, инфраструктурных, организационных и иных) для широкого системного использования результатов, полученных вузами — победителями конкурсного отбора в 2006 и 2007 гг., активно внедряющими инновационные образовательные программы. Проект был реализован консорциумом вузов в составе Московского государственного технического университета им. Н. Э. Баумана (МГТУ), Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ), Московского государственного инсти-

тута электронной техники (МИЭТ), Самарского государственного аэрокосмического университета им. С. П. Королева (СГАУ) и Томского государственного университета (ТГУ). На базе каждого вуза отрабатывалась одно из пяти направлений:

- формирование взаимосвязанной распределенной совокупности баз данных;
- формирование сетевой распределенной структуры повышения квалификации преподавателей и научных сотрудников вузов;
- создание сетевой распределенной системы масштабной подготовки практико-ориентированных магистров и аспирантов, основанной на привлечении ресурсов и технологического потенциала работодателей и интеграции образовательного процесса с научной и проектной деятельностью;
- совершенствование механизмов эффективного функционирования системы центров коллективного пользования оборудованием;
- разработка модели сетевого функционирования технологических кластеров.

По каждому направлению были разработаны основные механизмы и модели взаимодействия между участниками сети, включая разработку регламента организационного, технического, технологического и кадрового обеспечения деятельности.

Примером взаимодействия в научно-исследовательской сфере можно назвать образование нового подразделения, деятельность которого управляется совместно всеми участниками объединения. Например, Сибирский федеральный университет (СФУ) совместно с Томским, Новосибирским, Иркутским научными центрами СО РАН, Томским государственным университетом, Томским государственным техническим университетом в настоящий момент реализуют проект создания в СФУ четырех укрупненных кафедр по приоритетным направлениям фундаментальной подготовки специалистов и магистров: «Физические методы исследования и анализа», «Неорганические материалы и технология минерального сырья», «Биофизическая экология», «Биотехнология и микробиология».

В образовательной сфере усилия вузов в основном сфокусированы на разработке и реализации совместных образовательных программ с зарубежными вузами.

Примеры институциональных взаимодействий в российском профессиональном образовании пока не столь многочисленны и широко известны, эта практика еще находится на стадии формирования.

Анализ имеющихся примеров свидетельствует о том, что одной из главных проблем большинства инициатив российских вузов, в рамках которых предпринимаются попытки развивать институциональное взаимодействие, является неустойчивость полученных результатов. Толчком для создания консорциумов вузов и развития различных форм взаимодействия между ними чаще всего выступают инициативы государства, которое заинтересовано в распространении результатов, полученных вузами-лидерами в рамках ПНПО, на всю систему учреждений высшего профессионального образования и поддерживает проекты, уделяющие особое внимание разработке различных механизмов диссеминации. Но очень немногие участники таких проектов продолжают поддерживать взаимодействие в послепроектный период, когда заканчивается внешнее финансирование. Причин здесь несколько.

Прежде всего, отсутствует всесторонне обсужденное, принятое и разделяемое на всех уровнях образовательного учреждения отношение к взаимодействию с партнерами как к неотъемлемой части своей миссии и стратегии развития. Если интеграционный проект инициируется на уровне высшего руководства вузов, входящих в консорциум или сеть, то довольно часто на других организационных уровнях вузов-партнеров проект не становится органичной частью деятельности. Происходит это в силу отсутствия реальной мотивации, а также потому, что для изменения ситуации не задействованы имеющиеся управленческие механизмы. В итоге не достигается потенциальный синергетический эффект, ожидаемый и планируемый в качестве основного результата подобных проектов.

Среди других причин низкой эффективности проектов институционального взаимодействия можно выделить следующие:

- не все партнеры равно активны на всех этапах разработки содержания будущего взаимодействия; чаще всего они участвуют только на этапе мобильности, поэтому у них не возникает интереса к результатам взаимодействия в целом;
- не все партнеры включают в реализацию проекта своими ресурсами (финансовыми, кадровыми, инфраструктурными) и как следствие — не ощущают ответственности за итоговый результат партнерства;
- изначально реализация проекта взаимодействия планируется только в рамках сроков выделенного внешнего финансирования, а планы по устойчивому развитию и продолжению сотрудничества просто отсутствуют.

Из сказанного следует, что для успешного развития сотрудничества вузов необходимо:

- обеспечить формирование разделяемой и принимаемой всеми членами вузовской организации политики взаимодействия с другими вузами, стратегическими партнерами, необходимой для достижения ожидаемых результатов;

- сфокусировать внимание руководства на поиске и поддержке в вузовском сообществе специалистов, способных инициировать и реализовывать проекты взаимодействия, ведущие к появлению синергетических эффектов;

- изменить соответствующим образом систему стимулирования и материального вознаграждения академических сотрудников;

- изменить культуру коммуникаций и кооперации сотрудников, направленную как на саму университетскую организацию, так и на организации, находящиеся за ее пределами;

- разработать прозрачные механизмы закрепления результатов сотрудничества в регулярной практике вузов.

Сотрудничество университетов: основные концептуальные рамки

Сравнительный анализ подходов, используемых в зарубежном и российском профессиональном образовании при организации сетевого взаимодействия вузов, позволяет сделать вывод, что очевидные различия в масштабах и многообразии форм взаимодействия дополняются важными расхождениями в понимании сущности данного процесса.

Как отмечалось выше, в российской системе образования инициатива в организации взаимодействия по большей части исходит от государства, а вузы часто рассматривают подобные проекты только как источник привлечения дополнительного внешнего финансирования. В практике деятельности зарубежных университетов инициирование сотрудничества с другими вузами или иными стратегическими партнерами чаще всего является внутренним институциональным решением, носит сугубо прагматический характер и рассматривается как очередной способ агрегирования ресурсов для движения к целям, которые невозможно достигнуть в одиночку. Именно с позиций прагматизма мы должны рассматривать сущностные атрибуты сетевого взаимодействия учреждений профессионального образования. Для определения данных атрибутов необходимо опираться, с одной стороны, на понимание сетевого взаимодействия как «системы

контрактов между формально независимыми экономическими агентами с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов, включая знания в эксплицитной и имплицитной форме» [10, с. 28]. С другой стороны, учитывая специфику образовательной системы, нужно дополнять его пониманием социальной сети, как «множества взаимосвязанных узлов, в которых петли социальных взаимодействий взаимно пересекаются» [8, с. 65].

Таким образом, к числу сущностных атрибутов сетевого взаимодействия университетов необходимо отнести следующие:

- участники (содержательные и ресурсные узлы сети);
- положение участников: иерархическое (разделение участников на «доноров» или «реципиентов») или равноправное;
- ресурсы (идеи, стратегии, компетенции, услуги, продукция, информации, инфраструктура и т. д.);
- направление взаимодействия участников, потоков ресурсов (равнонаправленное, однонаправленное);
- разделяемая общая цель взаимодействия, сопоставимая с индивидуальными целями и ожидаемыми выгодами каждого участника;
- формы совместной деятельности;
- система управления и координации деятельности (формализованная — наличие оформленной структуры управления: директор, совет, комитеты, либо неформализованная, структурно не оформленная).

Только совокупность всех этих атрибутов свидетельствует о наличии реального сетевого взаимодействия.

Исходя из такого понимания сущности взаимодействия, необходимо подходить к организации сетевого взаимодействия вузов с опорой на принципы результативности, проектности, синергетичности и системности.

Принцип результативности. Любое взаимодействие должно рассматриваться как сотрудничество ради достижения определенного результата, а не процесс как таковой. Только в этом случае каждый участник взаимодействия нацеливается на определенные, точно измеренные результаты.

Принцип проектности. Любое сетевое взаимодействие следует рассматривать как проект, т. е. как «взаимосвязанную и ограниченную во времени совокупность деятельности (мероприятий), направленную на достижение конкретных целей и получение ожидаемых результатов

путем решения соответствующих задач, обеспеченную необходимыми ресурсами и управляемую на основе постоянного мониторинга показателей прогресса и учета рисков и предположений» [3, с. 7].

Каждый проект сетевого взаимодействия должен быть проанализирован с позиций пяти основных параметров: объем работ, качество, сроки, стоимость и риски. К нему также должно применяться понятие жизненного цикла, т. е. совокупности этапов, через которые проходит развитие проекта: формулирование целей и задач, разработка плана выполнения проекта, реализация проекта и достижение его результатов, проверка соответствия результатов исходным целям и задачам и завершение проекта [9].

Принцип синергетичности. Синергизм — кумулятивный положительный эффект, который значительно повышает совокупные результаты нескольких учреждений в сравнении с уровнями эффективности каждого из них по отдельности [4, с. 11] — должен рассматриваться как один из самых важных и ожидаемых результатов проекта сетевого взаимодействия.

Как мы уже отмечали выше, источниками синергетического эффекта в высшем образовании являются как материальные (например, использование одних и тех же производственных мощностей или общих служб, оказывающих услуги для всех участников сети), так и нематериальные (идеи, стратегии, научно-образовательные продукты, услуги) ресурсы. Источником синергизма может служить также взаимодополняемость, когда определенные приемы управления одним учреждением дополняют приемы управления другим.

Принцип системности. Образовательное учреждение, как любая другая организация, представляет собой целостный комплекс семи взаимосвязанных сущностных элементов — миссия, стратегия, структура, люди, функции, процессы, физические средства. Эти элементы объединены в три основные подсистемы — культурную, социальную и технико-инструментальную [2, с. 13].

Исходя из данного принципа, эффективность сетевого взаимодействия будет обеспечиваться вовлечением соответствующих подсистем вуза, а решения должны затрагивать все сущностные элементы — от политики до материально-технической базы. При этом актуальным становится развитие децентрализованных подходов к управлению в вузе, так как необходимо делегировать на каждый организационный уровень часть полномочий по принятию решений.

Чтобы избежать развития неконтролируемых процессов и возможных отрицательных последствий от участия в сетях сотрудничества, необходимо разработать в вузе единый регламент подготовки и рассмотрения предложений о возможных проектах сетевого взаимодействия. Предложения подразделений разных организационных уровней должны обосновывать роль конкретного проекта в достижении возможных эффектов для всего вуза.

Синтез эффективной сети представляется целесообразным и возможным осуществлять в следующей последовательности действий:

1. Определение ожидаемого результата сетевого взаимодействия. До начала взаимодействия участники должны четко сформулировать, что будет общим результатом сотрудничества (значимым для всей сети) и в каких результатах заинтересован каждый участник. Здесь также целесообразно проанализировать, как ожидаемый результат отразится на достижении целей и показателей деятельности участников (например, заявленных в программах развития университетов), таких как:

- уровень образовательного процесса (успешность выпускников, качество, востребованность образовательных услуг работодателем, результативность вклада в кадровое обеспечение программ социально-экономического развития регионов);

- уровень исследовательских и технологических работ (эффективность работ, качество исследований, востребованность решений и разработок);

- экономическая устойчивость и потенциал развития (целевой капитал, собственные средства, интеллектуальный капитал);

- международное и национальное признание (деловая репутация, общественное мнение, позиции в рейтингах).

2. Анализ внешних и внутренних, субъективных и объективных проблем на пути к выбранному результату, выявление возможностей преодоления сложностей благодаря синергетическому эффекту, объединению усилий с партнерами, т. е. проведение специального SWOT-анализа.

3. Проведение анализа возможностей и ограничений потенциальных партнеров и принятие решения, с кем было бы целесообразно взаимодействовать для достижения нужного результата.

Учитывая, что в сетевом взаимодействии участники могут занимать разное положение, быть как «донорами», так и «реципиентами»,

определение партнеров можно осуществить, заполнив матрицу. В матрице по горизонтали представлены интересы участников как «доноров», по вертикали — как «реципиентов», а на пересечении описывается характер и уровень необходимой поддержки для достижения результата взаимодействия, что поможет определить виды и направления будущей кооперации [1, с. 126].

При определении партнеров и видов кооперации необходимо стремиться к обеспечению баланса синергетики и конкуренции внутри группы, объединяемой в сеть. Также необходимо учитывать, что большей жизнеспособностью обладают сети, в которых объединяются сильные, а не слабые стороны партнеров.

4. Принятие решений о том, по каким направлениям будет организовано взаимодействие, среди которых могут быть следующие:

- совместная разработка и использование методологии прогнозирования потребностей рынка труда в специалистах для тех отраслей, которые являются сферами пересечения интересов нескольких университетов;

- совместное участие в разработке профессиональных квалификационных стандартов для базовых отраслей территорий, в развитии которых участвуют университеты, и внедрение новых образовательных стандартов на их основе;

- создание единой распределенной системы работы с одаренными детьми и талантливой молодежью, разработка единой методологии довузовской подготовки и профессиональной ориентации;

- создание единого реестра приоритетных тем для диссертаций (основу реестра могут составить темы в приоритетных для всех участников сети направлениях развития науки, технологий и техники, отражающие задачи социального и экономического развития территорий, ответственность за решение которых взяли на себя университеты, входящие в сеть);

- разработка единой методологии и проведение исследований и прогнозов, включая технологические и региональные форсайты, для регионов и отраслей, входящих в сферу ответственности участников сети;

- проведение совместных маркетинговых исследований, совместное продвижение научной продукции и услуг на российский и зарубежные рынки научно-образовательных услуг;

- создание совместных центров по защите прав интеллектуальной собственности;

- создание единого экспертно-аналитического центра, осуществляющего мониторинг, ана-

лиз и оценку научно-исследовательской деятельности и работы научно-исследовательских кадров, прежде всего с точки зрения качества и соответствия установленным в программах развития приоритетам научных исследований и т. д.

5. Принятие решений о том, на уровне какой подсистемы университетской организации — культурной, социальной или технико-инструментальной — будет осуществляться взаимодействие, с учетом того, что на каждом организационном уровне решаются свои определенные задачи:

- на уровне культурной подсистемы — задачи, связанные позиционированием, стратегическими целями, программами развития;

- на уровне социальной подсистемы — необходимые структурные и организационные изменения, задачи, связанные с человеческими ресурсами, задачи по изменению организационной культуры и механизмов координации;

- на уровне технико-инструментальной системы — задачи по изменению основных производственных процессов (образовательной и научно-исследовательской деятельности), информационных и обеспечивающих процессов, задачи по обеспечению материально-технической базы, финансовых средств.

6. Инициирование и реализация сетевого взаимодействия на принципах проектного управления. Это предполагает разработку всех систем управления проектом: системы планирования, информационной системы, системы контроля, технико-методологической системы, организационной системы, культурной системы, системы мотивации и др. Также должны быть приняты решения по *механизмам реализации* сетевого взаимодействия, в том числе по системе мониторинга достижения запланированного результата.

Выводы

Сетевое взаимодействие образовательных учреждений открывает несомненные преимущества как для самих участников, так и для всех акционеров системы образования.

Для государства преимущество сетевых форм взаимодействия определяется возможностями децентрализации процесса принятия ответственных решений за обеспечение эффективного функционирования системы образования.

С позиций системы профессионального образования в целом и вузов в частности сетевое взаимодействие обеспечивает появление синер-

гетических эффектов, добавленной прибавочной стоимости достигаемых результатов, появление тиражируемых моделей и лучших практик, которые можно распространять на всю систему образования.

Общество рассматривает сетевые формы взаимодействия как источник повышения эффективности использования общественных ресурсов, направляемых в данную сферу деятельности.

Состоявшееся 31 августа 2010 г. совместное заседание Государственного совета Российской Федерации и Комиссии по технологическому развитию и модернизации российской экономики определило приоритеты развития профессионального образования. Одним из векторов дальнейшего развития определена работа по комплексной модернизации региональных систем профессионального образования, которая призвана объединить потенциал учреждений профессионального образования независимо от их уровня или ведомственной подчиненности и оптимизировать собственно структуру сети учреждений. По мнению авторов, это открывает новую страницу в практике сетевого взаимодействия учреждений и организаций в сфере профессионального образования, сетевого взаимодействия вузов и колледжей со стратегическими партнерами. Именно через сетевое взаимодействие у нас сохраняется шанс привести профессиональное образование в состояние, отвечающее задачам российской экономики и вызовам глобальной конкуренции.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 358 с.

2. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными : пер. с нем. Калуга : Духовное познание, 2000. 264 с.

3. Евдокимова Я. Ш., Дрантусова Н. В., Кашина О. А., Гришкова К. Е. Основы управления проектами в сфере образования : учеб.-метод. пособие. Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2009. 52 с.

4. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. 2-е изд. СПб. : Питер, 2004. 416 с.

5. Князев Е. А., Дрантусова Н. В. Диверсифицированное финансирование вузовской науки. М. : Университетская книга ; Логос, 2007. 176 с.

6. Князев Е. А., Евдокимова Я. Ш. Бенчмаркинг для вузов : учеб.-метод. пособие. М. : Университетская книга ; Логос, 2006. 208 с.

7. Концепция Университета ШОС [Электронный ресурс]. URL: http://www.eduweek.ru/Rus/index0_0_n.html

8. Лупанов В. Н. Сетевая модель управления университетом в условиях глобализации и регионализации образования // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 2. С. 63–68.

9. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 180 с.

10. Шерешева М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2006. 53 с.

