



DOI 10.15826/umpra.2017.03.042

УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ В ОЦЕНКАХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЩНОСТЕЙ*

П. А. Амбарова, Г. Е. Зборовский

*Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; garoldzborovsky@gmail.com*

Ключевые слова: университетское управление, образовательные общности, научно-педагогическое сообщество, студенчество, нелинейная модель высшего образования, макрорегион.

Статья носит исследовательский характер. Ее цель состоит в представлении оценок ключевых образовательных общностей вузов Уральского макрорегиона – научно-педагогического сообщества и студенчества, касающихся различных аспектов университетского управления.

Эмпирической базой публикации являются результаты социологического исследования, проведенного научным коллективом Уральского федерального университета в 2016–2017 гг. под руководством одного из авторов данной статьи. Исследование включало экспертное интервью представителей научно-педагогического сообщества и администрации вузов, а также массовый опрос студентов и преподавателей университетов Уральского федерального округа по репрезентативной выборке.

В статье представлены оценки управления образовательной и научно-исследовательской деятельностью студентов и преподавателей. Показана степень их включенности в систему управления университетами и удовлетворенности существующей ситуацией в этой сфере. Выявлен уровень готовности каждой из образовательных общностей участвовать в тех или иных формах управленческой деятельности. Авторы рассматривают результаты исследования как отражение сложившихся предпосылок трансформации университетского управления в рамках перехода от линейной к нелинейной модели высшего образования в макрорегионе.

В статье обосновываются выводы о необходимости качественных изменений в системе университетского управления в сторону открытости, демократизации, партисипаторности как условия повышения его социальной эффективности.

Новизна исследования заключается в выявлении предпосылок трансформации университетского управления на уровне российского макрорегиона (федерального округа). Впервые показаны проблемы университетского управления в макрорегионе в зеркале субъективных мнений, позиций и оценок основных образовательных общностей. Особенностью статьи является показ позитивных перспектив университетского управления, связанных с трансформацией его линейной в нелинейную модель.

Введение

Проблеме управления университетами в последние годы уделяется значительное внимание – и за рубежом, и в нашей стране. Объяснить такой интерес нетрудно. Успехи высшего образования, а следовательно, и связанного с ними общества, его экономики, социальной жизни, культуры в немалой степени зависят от того, как осуществляется управление процессами развития вузов. Известно, что имеет место несколько типов

и соответственно стратегий такого управления. О них также немало написано с позиций теорий и практик высшего образования и управления им. В работах, посвященных этим вопросам, фиксируются реальные достижения, раскрываются противоречия и проблемы, показываются возможные пути и способы преодоления барьеров и рисков [1–10]. Следует специально подчеркнуть, что в теоретическом анализе и характеристике управленческих практик университетской

* Исследование выполнено при поддержке гранта Российского научного фонда (проект № 16-18-10046) «Формирование нелинейной модели российского высшего образования в регионе в условиях экономической и социальной неопределенности».

жизни рассматриваются в основном объективные процессы.

Между тем, субъективная сторона этих практик, представленная мнениями и оценками вузовских образовательных общностей, становится предметом научных интересов намного реже. Социологические исследования, в которых выявляются такие мнения и оценки, касаются по большей части проблем образования и воспитания, отдельных сторон жизни вузов [11, 12], охватывают студентов и преподавателей (как правило, порознь), по существу не затрагивая университетского управления как особого феномена высшей школы.

Очевидно, что эффективно управлять вузовской жизнью можно лишь тогда, когда руководству известны мнения и настроения образовательных общностей университетов, касающиеся как учебно-воспитательного и научно-исследовательского процессов, так и самого управления, его стратегии и тактики. В этом смысле целесообразно говорить о своеобразной «двуслойности» мнений и оценок образовательных общностей. Первый слой – это субъективные характеристики состояния образования и науки в вузах, второй слой – мнения и оценки относительно того, как осуществляется управление ими и деятельностью самих образовательных общностей.

Отметим сразу, что далее речь пойдет только о двух общностях, но именно тех, которые определяют жизнь вуза: научно-педагогических работников и студентах. Менеджеры разных уровней (управленческая общность) и учебно-вспомогательный персонал (УВП) не фигурировали в структуре объекта исследования по разным соображениям. Первые – поскольку выявлялись мнения и оценки относительно именно их управленческой деятельности; что касается УВП, то программа исследования охватывала такой круг проблем и вопросов, мнения о которых не были прямо связаны с его основными компетенциями.

В связи со сказанным следует отметить еще одно обстоятельство – включенность в предметное поле оценок вузовских общностей управленцев «надуниверситетских» уровней: регионального, макрорегионального (уровень федерального округа), федерального. Программа исследования содержала в себе такие аспекты управления, которые были связаны не только с университетами, но так или иначе выходили на иные его уровни. Это было изначально предусмотрено темой исследования – «Формирование нелинейной модели российского высшего образования в макрорегионе в условиях экономической и социальной неопре-

деленности» и его объектом [см. подробнее: 13, 14, 15]. Цель исследования состояла в том, чтобы выявить возможности трансформации университетского образования и управления им в масштабе федерального округа (макрорегиона).

Целью данной статьи, написанной на основе указанного выше социологического исследования, стал анализ мнений и оценок научно-педагогического сообщества и студенчества вузов относительно университетского управления, его различных аспектов и взаимодействий с основными образовательными общностями университетов. При этом нас интересовало выявление мнений и оценок педагогов и студентов по целому ряду схожих и близких для обеих общностей управленческих проблем. Таким путем мы пытались определить, в чем состоят сходства и различия во взглядах, представлениях, суждениях и оценках обеих образовательных общностей относительно осуществляющегося в университетах управления.

С этой точки зрения исследовательское внимание привлекли: уровень удовлетворенности различными аспектами организации образовательной деятельности в университетах, реальным положением «управленческих» дел и процессов в вузах у студентов и преподавателей; степень их готовности к обсуждению и реальному превращению в активных участников (соучастников) этих процессов; мнения о перспективах включения в инновационные проекты управленцев, педагогов и учащихся; взгляд на тип управления сегодня и в будущем; оценка эффективности управления процессами сетевого взаимодействия, развития академической мобильности, взаимоотношений со стейкхолдерами и другие проблемы.

Методика исследования

Исследование проводилось исследовательским коллективом Уральского федерального университета (УрФУ) под руководством Г. Е. Зборовского в 2016–2017 гг. Оно охватило студентов и преподавателей из университетов Уральского федерального округа (УрФО), включая вузы Свердловской, Челябинской, Тюменской, Курганской областей, Ханты-Мансийского автономного округа. Из 6 регионов УрФО в исследовании не был представлен лишь Ямало-Ненецкий автономный округ, поскольку в нем нет самостоятельных вузов.

Полевые работы осуществлялись в два этапа. На первом (май-октябрь 2016 г.) проводились экспертные опросы методом глубинного полуструктурированного интервью. Было опрошено 80 экс-

пертов, в числе которых представители научно-педагогического сообщества и администрации вузов разного уровня (ректоры, проректоры, директора институтов, деканы, заведующие кафедрами и т. д.), бизнес-сообщества, напрямую связанные с образовательным и/или управленческим процессом в вузе. Для отбора экспертов была использована восьмиоконная выборка (по И. Штейнбергу). При написании данной статьи мы использовали материалы экспертных интервью с представителями научно-педагогического сообщества и исследователями высшего образования. Полученная информация сопоставлялась с данными статистики, вторичных исследований, разведывательно-го онлайн опроса преподавателей (N=233 чел.). В рамках первого этапа было проведено семь фокус-групп с ключевыми информантами для тестирования концепции и элементов нелинейной модели высшего образования.

Второй этап исследования (январь-март 2017 г.) включал массовый опрос преподавателей и студентов Уральского федерального округа. В генеральную совокупность входил 51 вуз УрФО. В ходе исследования была реализована квотная выборка. Она формировалась на основе статистических данных об образовательных общностях регионов УрФО. Внутри каждого региона осуществлялось квотирование по направлениям подготовки (инженерно-техническому, естественнонаучному, гуманитарному, социально-экономическому). Объем выборочной совокупности преподавателей составил 810 чел., студентов – 1860 чел. Обработка данных осуществлялась с помощью пакета SPSS. В сборе и обработке данных уча-

ствовали члены исследовательского коллектива, а также аспиранты, магистранты и студенты кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления УрФУ.

Результаты исследования

В первую очередь рассмотрим мнения и оценки университетского управления студентами. В управлении образовательной деятельностью ими оценивались такие аспекты, как: организация учебного процесса, НИРС, практик, индивидуальных образовательных траекторий, создание и условия использования электронной образовательной среды.

Уходя от традиционного, встречающегося во многих исследованиях «лобового» вопроса «Насколько Вы удовлетворены организацией...», мы избрали иную, более тонкую его форму. Студентам было предложено оценить соответствие различных аспектов организации образовательной и научной деятельности в вузе их потребностям (табл. 1).

Анализ таблицы показывает, что более всего соответствуют потребностям студентов характер социально-педагогического взаимодействия с преподавателями, содержание получаемого образования и его качество, менее всего – организация их научно-исследовательской работы. Почти две трети студентов скорее удовлетворены организацией учебного процесса. Как видно, аспекты образовательной деятельности, связанные с личностью преподавателя и характером взаимодействия с ним, получили наивысшие оценки. Более

Таблица 1

Соответствие потребностям студентов различных аспектов организации образовательной деятельности в вузе, в % к числу опрошенных

	Скорее соответствует	Скорее не соответствует	Затрудняюсь ответить	Итого
Характер социально-педагогического взаимодействия с преподавателями	75,0	13,2	11,8	100,0
Содержание получаемого образования	70,3	19,0	10,7	100,0
Качество образования	64,6	24,5	10,9	100,0
Организация учебного процесса	61,0	27,5	11,5	100,0
Организация самостоятельной работы студентов	58,7	24,6	16,7	100,0
Возможности электронной образовательной среды вуза	55,0	25,6	19,4	100,0
Организация практики	50,4	31,6	18,0	100,0
Организация научно-исследовательской работы студентов	48,4	25,7	25,9	100,0

низкие оценки даны студентами тем сторонам организации образовательного процесса, которые зависят от вузовских управленческих структур разного уровня.

В контексте изучения студенческих оценок университетского управления особое значение имеет выявление возможностей участия студентов в управлении вузом. Только около трети студентов макрорегиона (30,4 %) положительно оценило этот аспект их вузовской жизни. Они считают, что степень их участия в управлении собственным вузом соответствует их потребностям. Но намного больше студентов, которые не удовлетворены их возможностями в проявлении управленческих инициатив (37,7 %) либо затруднились дать оценку этому вопросу (31,9 %).

Отчасти эта ситуация обусловлена характером коммуникаций с административными структурами разных уровней (от факультета до ректората). Четверть опрошенных студентов считают, что эти коммуникации не соответствуют их интересам. Еще 20 % затруднились ответить на вопрос о соответствии взаимоотношений с администрацией их потребностям.

Далее рассмотрим оценки студентами собственной готовности включиться в обсуждение важных управленческих проблем в вузе. Лишь 17 % опрошенных студентов считают, что в этом назрела необходимость. Однако почти 37 % респондентов не уверены, что если они подключатся к такому обсуждению, то это даст какой-либо позитивный результат. Почти 46 % заявили о своей неготовности к участию в управлении вузом. Среди них есть студенты, которые полагают, что любые обсуждения управленческих вопросов безрезультатны, неинтересны руководству (10,5 %). Ответы других (35,1 %) фиксируют их личную незаинтересованность в этом (см. табл. 2).

Таблица 2

Готовность студентов включаться в обсуждение важных управленческих вопросов в вузе, в % к числу опрошенных

	%
Да, но я не уверен, что от этого будет какой-то позитивный результат	36,6
Нет, любые обсуждения безрезультатны, неинтересны нашему руководству	10,5
Нет, у меня отсутствует личная заинтересованность в этом	35,1
Другое	0,8
Итого	100,0

Не меньший интерес в связи с рассмотренным вопросом о готовности студентов принять участие в обсуждении управленческих проблем вуза приобретает оценка собственной готовности к участию в управлении им. Из табл. 3 следует, что по мере перехода от участия в обсуждении к реальному участию в управлении вузом (т. е. перехода от слов к делу) уровень готовности студентов существенно падает.

Таблица 3

Оценка студентами своей личной готовности к участию

в управлении вузом, в % к числу опрошенных

	%
Абсолютно не готов	11,4
Скорее не готов	35,7
Скорее готов	29,7
Полностью готов	6,4
Затрудняюсь ответить	16,8
Итого	100,0

Данные табл. 3 свидетельствуют о том, что только чуть более третьей части опрошенных студентов скорее (30 %) или полностью (6 %) готовы к участию в управлении университетом. Приведенные цифры, с одной стороны, служат доказательством низкого уровня готовности студентов к глубокой трансформации университетского образования, с другой – свидетельствуют об отсутствии у структур университетского управления интереса к включению студентов в управленческую деятельность.

Не случайно студенты на вопрос о формах, в которых они готовы обсуждать управленческие проблемы вузов, ставят на последние места встречи с администрацией (29,8 %), а также участие в корпоративной вузовской сети или закрытых форумах на сайте университета (23,7 %). Ниже стоят только обсуждения, инициированные профсоюзом обучающихся или независимым профсоюзом (15 %).

Мы попытались определить факторы, определяющие готовность студентов к участию в управлении. Нашей гипотезой было предположение, что одним из важных факторов выступает включенность студентов в инновационные проекты вуза и соответственно уровень их инновационной культуры.

Оценка собственной инновационной культуры оказалась на высоком и среднем уровне у 9 и 54 % респондентов соответственно, низ-

ком – у 12 %. Но к этому следует добавить 25 % опрошенных студентов, затруднившихся ответить на поставленный вопрос. Приведенные данные вполне коррелируют с невысокими оценками студентов их реального участия в инновационных проектах: в сфере бизнеса – 16 %, в сфере управления – 9 %, в области академической науки – 9 %, в социальной сфере (образование, культура, социальная работа и др.) – 20 %. Вместе с тем, 65 % студентов заявили о том, что они не участвовали ни в каких инновационных проектах.

Анализ данных показывает, что у большинства студентов, участвующих в инновационных проектах, прослеживается связь (хоть и слабая) между оценкой студентом уровня его инновационной культуры и удовлетворенностью степенью участия в управлении вузом. Студенты, оценившие уровень своей инновационной культуры как низкий, в меньшей мере удовлетворены участием в управлении вузом. При этом включенность студентов в инновационные проекты социокультурного характера меньше влияют на готовность участвовать в управлении (коэффициент Крамера по отдельным показателям от 0,10 до 0,18), чем опыт участия в инновационных проектах для бизнеса (коэффициент Крамера 0,23).

Таким образом, можно предположить, что все меры, направленные на активизацию инновационной деятельности студенчества, будут способствовать их готовности и желанию участвовать в различных формах вузовского управления. Здесь существует большое поле для активизации студенчества, формирования у них «управленческой» мотивации, готовности принять участие в решении целого ряда проблем, касающихся регулирования процессов вузовской жизни.

Значительно более активно выразили свои «управленческие» оценки представители научно-педагогического сообщества Уральского макрорегиона, что не кажется странным, если учитывать их уровень социальной зрелости и заинтересованности в трансформации высшего образования в целом, а также процессы, происходящие в жизни их вузов.

Для понимания общей ситуации имело значение выявление предпочтений преподавателей основных видов деятельности в вузе (табл. 4).

Как следует из табл. 4, большинство преподавателей склоняются к традиционным для научно-педагогического сообщества видам деятельности (образовательной и научной). И лишь небольшая группа отдает предпочтение преимущественно управленческой работе. Более 42 % преподавателей стараются сочетать все виды деятельности,

Таблица 4

**Предпочтения преподавателей
основным видам деятельности
в вузе, в % к числу опрошенных***

Вид деятельности, которому отдается предпочтение	%
Больше склоняюсь к преподаванию	51,4
Больше склоняюсь к научной работе	31,2
Больше склоняюсь к управленческой работе	10,7
Стараюсь сочетать все виды деятельности	42,1
Итого	135,3

* Сумма превышает 100 %, поскольку допускалась возможность выбора нескольких вариантов ответа.

что свидетельствует об их управленческой компетентности и, как следствие, дает нам возможность доверять их оценкам.

Наше исследование позволило зафиксировать значимость проблемы взаимодействия между образовательными общностями в вузе глазами преподавателей. Их оценки фиксировались на трех уровнях взаимодействия: между преподавателями и студентами, внутри преподавательского сообщества, между ним и руководством вуза. С этой точки зрения вызывают интерес таблицы 5 и 6.

Рассмотрим вначале мнения преподавателей и студентов о принципах взаимодействия друг

Таблица 5

**Мнения студентов и преподавателей
о принципах взаимодействия друг
с другом, в % к числу ответивших***

Принципы взаимодействия	Мнения студентов	Мнения преподавателей
Взаимопонимание, взаимопомощь, взаимоуважение	47,9	41,2
Доверие, партнерские отношения	44,6	54,0
Информационная открытость	44,3	43,1
Соблюдение формальных правил взаимодействия	38,9	29,5
Толерантность (терпимость друг к другу)	34,8	39,1
Соблюдение социальной дистанции	24,7	22,3
Жесткая регламентация отношений	12,0	9,1
Корпоративная закрытость	3,9	6,1
Итого	251,1	244,5

* Сумма превышает 100 %, поскольку допускалась возможность выбора нескольких вариантов ответа.

с другом (табл. 5). Из таблицы следует, что нет глубоких различий в этих мнениях, оценки взаимоотношений во многом совпадают, а расхождения, имеющиеся по некоторым позициям, не столь значительны.

На этом фоне более рельефно выглядят оценочные мнения преподавателей о взаимоотношениях с руководством вузов (табл. 6).

Таблица 6

Мнения преподавателей о принципах взаимодействия между образовательными общностями в вузе, в % к числу ответивших*

Принципы взаимодействия	между преподавателями и студентами	между преподавателями	между руководством вуза и преподавателями
Доверие, партнерские отношения	54,0	62,4	17,9
Информационная открытость	43,1	35,1	17,7
Жесткая регламентация отношений	9,1	5,0	43,6
Толерантность (терпимость друг к другу)	39,1	39,2	16,9
Соблюдение формальных правил взаимодействия	29,5	22,5	44,7
Соблюдение социальной дистанции	22,3	10,3	39,1
Корпоративная закрытость	6,1	5,7	31,4
Взаимопонимание, взаимопомощь, взаимоуважение	41,2	53,7	13,3
Итого	244,5	233,9	224,7

* Сумма превышает 100 %, поскольку допускалась возможность выбора нескольких вариантов ответа.

По сути, можно говорить о двух полюсах отношений. Один из них характеризует отношения между преподавателями и студентами, а также отношения внутри научно-педагогического сообщества, другой – между руководством вуза и преподавателями. В первом случае тип отношений выстраивается на позитивных принципах доверия, партнерства, информационной открытости, взаимопонимания, взаимопомощи, взаимоуважения и толерантности. Во втором тип отношений определяется жесткой регламентацией, соблюдением формальных правил и социальной дистанции, корпоративной закрытостью.

Зафиксированная в оценках преподавателей дистанцированность между ними и университетским менеджментом является серьезным барьером, препятствующим включению научно-педагогического сообщества в систему управления вузом. Большинство преподавателей определяют тип управления, доминирующий в университетах, как «давление сверху» в сочетании с бюрократизацией и принуждением (табл. 7). Более того, 83,7 % преподавателей не видят предпосылок для перехода к иному типу управления, для которого в ближайшем будущем будет характерно формирование стратегических инициатив «снизу».

Таблица 7

Мнения преподавателей о доминирующем типе управления в университетах, в % от числа опрошенных

	%
Давление «сверху», бюрократизация и вынужденная динамика изменений в вузах	76,8
Формирование стратегических инициатив «снизу» на уровне вуза и социальных партнеров	9,9
Затрудняюсь ответить	13,3
Итого	100,0

Несмотря на негативный прогноз, идущий от оценок преподавателей, больше половины из них (53,4 % опрошенных) демонстрируют в той или иной степени готовность участвовать в управлении вузом. Еще больше преподавателей (76,3 % опрошенных) готовы включаться в корпоративное обсуждение важных управленческих вопросов вуза, хотя 45 % из них не уверены, что это даст какой-то позитивный результат. В то же время 30 % преподавателей заявили о своей личной неготовности к участию в управлении вузом, а 21,8 % – даже к обсуждению управленческих проблем.

Те, кто готов обсуждать вопросы университетского управления, высказали свое мнение о возможных формах этого процесса (табл. 8).

Полученные данные показывают, что научно-педагогическое сообщество ориентируется на преимущественно активные, открытые, публичные форматы управленческого соучастия (инициативные группы, публичные обсуждения, собрания трудового коллектива и т. д.). Это свидетельствует о стремлении преподавателей сделать сферу университетского управления максимально демократичной, открытой и публичной.

Как показывают результаты исследования, наиболее активными участниками университетского управления готовы стать преподаватели

Таблица 8

**Мнения преподавателей о формах
обсуждения управленческих проблем
в вузе, в % от числа ответивших***

Формы, в которых преподаватели готовы обсуждать управленческие проблемы вуза	%
В рамках встреч инициативных групп	49,0
В публичных обсуждениях	39,6
На собраниях трудового коллектива	36,6
На неформальных публичных встречах ректората с трудовым коллективом	32,2
В корпоративной сети или закрытых форумах на сайте вуза	22,2
В социальных сетях среди своих коллег	17,5
В обсуждениях, инициированных независимым профсоюзом	10,9
Итого	208,1

* Сумма превышает 100 %, поскольку допускалась возможность выбора нескольких вариантов ответа.

ли, вовлеченные в реализацию инновационных проектов. Небезынтересно отметить, что уровень инновационной культуры преподавателей собственного вуза респонденты оценили как высокий – 18,4 %, средний – 51,5 %, низкий – 15,8 %, затруднились с ответом 14,3 %.

Мы обнаружили зависимость предпочтений форм обсуждения преподавателями вопросов университетского управления от типа инновационного проекта, в котором они участвуют. Среди тех, кто включен в инновационные проекты в сферах «высшая школа – бизнес», «высшая школа – органы власти» и «высшая школа – академическая наука», готовы к любым формам обсуждения проблем университетского управления, но особенно к публичным, открытым дискуссиям, соответственно 88,6 %, 87,1 % и 81,8 % опрошенных. Среди тех, кто осуществляет проекты в сфере педагогической деятельности, больше тех, кто готов обсуждать эти проблемы в социальных сетях среди своих коллег (56,8 %).

Обсуждение

Результаты исследования показывают, что в вузах Уральского макрорегиона созрели предпосылки изменения модели (парадигмы) университетского управления. Представляется целесообразным разделить этих предпосылок на две группы – объективные и субъективные. Объективные предпосылки стали предметом научного исследования в большей степени, чем

субъективные. Они детально исследовались на протяжении последних лет и нашли отражение в целой серии статей, опубликованных в журнале «Университетское управление: практика и анализ» [6, 8, 9, 16, 17]. Что касается субъективных предпосылок, связанных с изучением мнений, позиций и оценок основных акторов высшего образования, то им в этом смысле «повезло» гораздо меньше. Одна из задач данной статьи и состояла в том, чтобы заполнить эту лакуну.

Говоря об объективных предпосылках трансформации управления в вузах, мы бы назвали в первую очередь:

- усиление регионального и макрорегионального неравенства в системе высшего образования;
- неоднородность инновационного развития регионов в УрФО;
- кризис модели централизации высшей школы;
- трансформацию социальных общностей, включая образовательные;
- трансформацию коммуникации;
- вызовы и риски для системы управления университетом со стороны экономики знаний;
- потребности в обеспечении устойчивости и развития университета в динамичной среде [13, 18].

Субъективные предпосылки связаны с неудовлетворенностью ключевых образовательных общностей – студентов и преподавателей – следующими качественными характеристиками университетского управления:

- дистанцированностью управленческих структур от реалий учебно-воспитательного и научно-исследовательского процессов;
- отстраненностью студентов и преподавателей от реального процесса принятия важных, ключевых управленческих решений, касающихся вуза;
- отсутствием перспектив трансформации модели (парадигмы) университетского управления;
- расхождением между рекламой и брендингом вузов, обещаниями руководства вузов и реальными практиками повседневного образовательного процесса и организации бытовой сферы жизни студентов;
- ухудшением условий труда научно-педагогического персонала (увеличением нагрузки, сокращением ставок, ликвидацией структурных подразделений и т. д.);
- резко усиливающейся бюрократизацией университетского управления и разрастанием его аппарата.

Перечень предпосылок – как объективных, так и субъективных – можно продолжать. Среди субъективных предпосылок, которые мы представили в этой статье в первую очередь, были названы наиболее типичные, сформировавшиеся мнения, позиции и оценки. Указанные противоречия формируют несколько проблемных узлов университетской жизни.

Один из них вытекает из результатов нашего исследования и состоит в том, что способ управления вузом способствует ухудшению условий взаимодействия преподавателей и студентов как в учебно-воспитательной, так и в научно-исследовательской сферах. Между тем, студенчество оценивает политику вуза именно через взаимодействие с преподавателями. Создаваемые управлением условия объективно направлены на увеличение дистанцированности между образовательными общностями, ослабление «живых» связей и контактов, усиление их бюрократизации и формализации.

Исследование показывает, что нет лучшего способа управления вузом, чем через управление взаимодействием преподавателей и студентов путем создания оптимальных условий для этого взаимодействия. Игнорирование данного принципа может быть чревато негативными последствиями, одним из которых является «голосование ногами» абитуриентов и студентов, распространение негативных отзывов о вузе в социальных сетях. Безусловно, на первом этапе выбора и поступления в вуз студенты ориентируются на внешние проявления «эффективного управления» вузом – рекламу, бренд, PR. Но затем вступают в силу другие обстоятельства, связанные с глубоким погружением в вузовскую среду, где главной становится сфера образовательного и научного процессов, определяемая характером взаимодействия обучающихся и обучающихся.

Реально эффективное управление измеряется не только объемом привлеченного финансирования, количеством публикаций, публичных мероприятий, но и качеством внутренней вузовской жизни. Оно, в свою очередь, зависит от реального привлечения представителей образовательных общностей к управлению вузом, их готовности к участию в управленческой деятельности. И здесь мы сталкиваемся с тем, что обе образовательные общности в целом негативно оценивают условия своей включенности в университетское управление. Очевиден пессимизм и преподавателей, и студентов относительно того, имеет ли смысл и даст ли нужный эффект активизация их управленческих

устремлений. В этом отношении следует отметить солидарность преподавателей и студентов. Авторитаризм университетских административных структур сегодня подавляет их желание как участвовать в управлении вузом, так и реализовывать принятые управленческие решения.

Наши выводы соотносимы с результатами исследований ряда российских авторов, которые изучали ситуацию с университетским управлением в других регионах России [19, 20, 21]. Наше исследование, проведенное в масштабах не только отдельного вуза или даже региона, а достаточно крупного макрорегиона, свидетельствует о том, что проблемная ситуация характеризует модель управления практически во всех вузах УрФО. Она свидетельствует о сложившейся тенденции, характеризующей институциональные условия функционирования высшего образования в макрорегионе и препятствующей его развитию.

Выходом из сложившейся ситуации, по нашему мнению, является трансформация парадигмы университетского управления в рамках нелинейной модели высшего образования в макрорегионе. По мнению А. К. Ключева, в этой модели управление вузом является ее ключевым элементом и предполагает:

- формирование контура стратегического управления;
- развитие экспертизы и экспертных структур;
- разделение академического и административного управления;
- управление сетями.

Формирование контура стратегического управления развитием предполагает: выделение стратегического управления в обособленную ветвь власти университета (институт президента, управляющий совет и др.); расширение функций вузовской администрации, совмещение стратегического и регулярного управления. Экспертная власть в структуре управления вузом формируется благодаря развитию внешней и внутренней экспертизы; силе экспертной власти; деятельности институтов экспертной власти. Разделение академического и административного управления предполагает усиление институтов академического управления; баланс академической и административной власти. Управление сетями означает администрирование или регулирование сетей, а также формирование ресурсов сетей и правил доступа к ним.

Направлениями трансформации управления вузом в макрорегионе выступают совершенствование нормативно-правовой базы; проектирование современных систем управления; формиро-

вание и актуализация академических норм и традиций; создание практик управления сетями [18].

Наряду с предлагаемыми аспектами трансформации управления вузом мы подчеркиваем необходимость глубокой демократизации университетского управления. Авторам видится значимость качественных изменений в системе университетского управления в сторону открытости, демократизации, партисипаторности как условия повышения его социальной эффективности. Это суждение вытекает со всей очевидностью из материалов проведенного нами исследования.

Заключение

1. В ходе исследования была подтверждена важность выявления мнений, позиций и оценок основных образовательных общностей вузов Уральского макрорегиона. Это изучение существенно обогатило знание о состоянии, проблемах, перспективах университетского управления. С этой точки зрения полученное знание имеет не только теоретическую значимость, но и практический смысл, поскольку, будучи учтенным в управленческих практиках, оно может усилить социальную эффективность университетского управления.

2. Полученные данные показывают наличие у основных образовательных общностей вуза особого типа неудовлетворенных потребностей – участия в университетском управлении. Это свидетельствует о необходимости разворота университетского управления в сторону удовлетворения этих потребностей. Напрашивается вывод о том, что, помимо неудовлетворенных материальных потребностей, существуют и другие, подчас не менее важные, потребности вузовских общностей. Они носят ярко выраженный социальный характер, и их игнорирование может привести к усилению протестных настроений в вузе. Отсюда следует важность для университетского управления учитывать этот вид потребностей в своей деятельности.

3. Исследование показало, что подавляющее большинство преподавателей (около 80 %) выступают против авторитарных и сверхбюрократических методов управления, характерных для современной университетской жизни. Они ратуют за внедрение принципов университетской демократии, академических свобод, партисипаторности университетского управления, за открытость и прозрачность деятельности административных структур вуза. Соблюдение этих принципов может дать кумулятивный эффект и послужить ос-

новой трансформации университетского управления на пути от линейной к нелинейной модели высшего образования в макрорегионе.

4. Памятуя о заявленной в начале статьи «двуслойности» нашего исследования, сделаем важный вывод о значимости студенческих и преподавательских оценок условий их взаимодействия, обеспечиваемых университетским управлением. В процессе анализа полученных результатов была выявлена солидарность оценок и мнений относительно недостаточных условий для такого взаимодействия. Между тем, оно является ресурсом управления внедрением инноваций в вузе, важным критерием эффективности университетского управления.

5. В исследовании зафиксирована зависимость между управленческой активностью образовательных общностей и включением их в реализацию различных инновационных проектов. Было выявлено, что участие в этих проектах способствует активизации жизненной позиции представителей образовательных общностей, их готовности участвовать в управлении.

Список литературы

1. Розовски Г. Университет. Руководство для владельца. М.: НИУ ВШЭ, 2015. 328 с.
2. Кларк Б. Р. Система высшего образования: академическая организация в кросс-национальной перспективе. М.: НИУ ВШЭ, 2011. 360 с.
3. Kaplan G. E. Institutions of academic governance and institutional theory: A framework for further research, Higher Education, 2006, vol. 21, pp. 213–281.
4. Mortimer K. P., Sathre C. O. B. The art and politics of academic governance: Relations among boards, presidents, and faculty. Rowman & Littlefield Publishers, 2010. 160 p.
5. Участие в управлении университетом / отв. ред. О. Бычкова. СПб.: Норма, 2016. 120 с.
6. Лешуков О. В., Лисюткин М. А. Управление региональными системами высшего образования в России: возможные подходы // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 6. С. 29–40.
7. Диев В. С. Исторический контекст управленческих решений в российской науке и высшей школе // Высшее образование в России. 2014. № 7. С. 31–36.
8. Маслов Л. Д., Гаффорова Е. Б. Стратегическое управление вузами: анализ требований заинтересованных сторон // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 5. С. 53–60.
9. Как будет меняться управление университетами. Интервью главного редактора А. Ключева с Д. Пург – президентом СЕЕМАН // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 4–6.
10. Управление вузом в современных условиях (опыт Нижегородского университета) / [Р. Г. Стронгин, Е. В. Чупрунов, Б. И. Бедный и др.]. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2010. 170 с.

11. Морозова Е. А. Совершенствование управления вузами региона на основе анализа мнения студентов // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 6. С. 102–109.
12. Стегний В. Н. Удовлетворенность преподавателей системой управления в вузе // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2015. № 3. С. 6–15.
13. Зборовский Г. Е. Предпосылки и проблемы концепции нелинейного развития высшего образования в российском макрорегионе // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 6. С. 120–134.
14. Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. Концептуальные основы перехода к нелинейной модели высшего образования в регионе // Экономика региона. 2016. № 4. С. 1157–1166.
15. Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. Сетевое взаимодействие вузов в системе высшего образования Уральского макрорегиона // Экономика региона. 2017. № 2. С. 446–456.
16. Галажинский Э. В. Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды vs российские процессы в образовании // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 2. С. 6–8.
17. Как будет меняться управление университетами. Интервью главного редактора А. К. Ключева с ректором Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Я. И. Кузьминовым и ректором Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина В. А. Кокшаровым // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2. С. 5–13.
18. Ключев А. К. Организационное развитие вузов: оптимизация практик // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 6. С. 57–67.
19. Абрамов Р. Н. Менеджериализм и академическая профессия. Конфликт и взаимодействие // Социологические исследования. 2011. № 7. С. 37–47.
20. Красинская Л. Ф. Модернизация, оптимизация, бюрократизация... Что ожидает высшую школу завтра? // Высшее образование в России. 2016. № 4. С. 73–82.
21. Алавердов А. Р., Громова Н. В. Научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал: конфликт интересов или конструктивное взаимодействие? // Высшее образование в России. 2017. № 3. С. 5–16.

DOI 10.15826/umpa.2017.03.042

MANAGEMENT OF UNIVERSITIES IN THE ASSESSMENTS OF EDUCATIONAL GROUPS*

P. A. Ambarova, G. E. Zborovsky

*Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin
19 Mira str., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation; garoldzborovsky@gmail.com*

Key words: university management, educational groups, scientific and pedagogical community, students, non-linear model of higher education, macroregion.

The article is of a research type. Its aim is to present evaluation of key educational communities of Ural macroregion universities: academic and teaching community and students' community dealing with different aspects of university management.

The empirical basis of the publication consists of the results of sociological research conducted by Ural Federal University team in 2016–2017 under the supervision of one of the authors. The research included expert interview with representatives of academic and teaching community and university administration, as well as mass poll for university lecturers and students of Ural Federal University.

The article presents evaluation of management of teaching and research activities of students and lecturers. It demonstrates the degree of their inclusion into university management system and satisfaction with existing situation in this sphere. The level of preparedness of each educational community to participate in different forms of managerial activities is determined. The research results are seen by the authors in the reflection of existing prerequisites for transforming university management as a part of transition from linear to nonlinear higher education model in the macroregion.

The conclusion of the article is set on the need for qualitative changes in the system of university management towards openness, democratization, participativity as a prerequisite for improving its social efficacy.

The importance of the research is in identifying the prerequisites for transforming university management at the level of the Russian macroregion (Federal Area). For the first time it demonstrates the problems of university management in the macroregion from the point of view of subjective opinions, positions and evaluations of main educational communities. The peculiar feature of the article is the demonstration of positive perspectives of university management related to transformation from linear to nonlinear model.

*The article has been prepared by the Russian Science Foundation Grant (№ 16–18–10046) «Forming nonlinear model of the Russian higher education in the region in the context of economic and social uncertainty».

References

1. Rosovsky G. Universitet. Rukovodstvo dlya vladel'tsa [The University. An Owner's Manual], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2015, 328 p.
2. Clark B. R. Sistema vysshego obrazovaniya: akademicheskaya organizatsiya v kross-natsional'noi perspektive [The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2011, 360 p.
3. Kaplan G. E. Institutions of academic governance and institutional theory: A framework for further research, *Higher Education*, 2006, vol. 21, pp. 213–281.
4. Mortimer K. P., Sathre C. O. B. The art and politics of academic governance: Relations among boards, presidents, and faculty. Rowman & Littlefield Publishers, 2010. 160 p.
5. Uchastie v upravlenii universitetom [Participation in University Management], O. Bychkova (ed.), Saint Petersburg, Norma, 2016, 120 p.
6. Leshukov O. V., Lisyutkin M. A. Upravlenie regional'nymi sistemami vysshego obrazovaniya v Rossii: vozmozhnye podhody [Governance of the Regional Higher Education Systems in Russia: Possible Approaches]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2015, no. 6, pp. 29–40.
7. Diev V. S. Istoricheskii kontekst upravlencheskikh reshenii v rossiiskoi nauke i vysshei shkole [Historical Context of Managerial Decisions in Russian Science and Higher Education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2014, no. 7, pp. 31–36.
8. Maslov L. D., Gafforova E. B. Strategicheskoe upravlenie vuzami: analiz trebovaniy zainteresovannykh storon [The Strategy Management of University: Analysis of the Requirements of the Stakeholders of Higher Education]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2012, no. 5, pp. 53–60.
9. Kak budet menyat'sya upravlenie universitetami. Interv'y u glavnogo redaktora A. Klyueva s D. Purg – prezidentom CEEMAN [How to Change the Management of Universities. Interview by editor in chief A. Klyuev with D. Purg, President of CEEMAN]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2015, no. 1, pp. 4–6.
10. Upravlenie vuzom v sovremennykh usloviyakh (opyt Nizhegorodskogo universiteta) [University Management in Modern Conditions (the experience of Nizhny Novgorod University)], R. G. Strongin, E. V. Chuprunov, B. I. Bednyi [et al.] (eds.), Nizhny Novgorod University Press, 2010, 170 p.
11. Morozova E. A. Sovershenstvovanie upravleniya vuzami regiona na osnove analiza mneniya studentov [Improving the Management of Universities in the Region on the basis of Analysis of Opinions of Students]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2014, no. 6, pp. 102–109.
12. Stegnyy V. N. Udovletvorennost' prepodavatelei sistemoi upravleniya v vuze [Satisfaction of Teachers with Management in Higher Education Institution]. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki* [Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences], 2015, no. 3, pp. 6–15.
13. Zborovsky G. E. Predposylki i problemy kontseptsii nelineinogo razvitiya vysshego obrazovaniya v rossiiskom makroregione [Premises and Problems of the Non-Linear Conception of Higher Education in the Russian Macro-Region]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 6, pp. 120–134.
14. Zborovsky G. E., Ambarova P. A. Kontseptual'nye osnovy perekhoda k nelineinoy modeli vysshego obrazovaniya v regione [Conceptual Foundations of Transition to the Nonlinear Models of Higher Education in the Region]. *Ekonomika regiona* [Economy of Region], 2016, no. 4, pp. 1157–1166.
15. Zborovsky G. E., Ambarova P. A. Setevoe vzaimodeistvie vuzov v sisteme vysshego obrazovaniya Ural'skogo makroregiona [Network Interaction of Universities in Higher Education System of Ural Macro-Region]. *Ekonomika regiona* [Economy of Region], 2017, no. 2, pp. 446–456.
16. Galazhinskii E. V. Vostrebovannyye kompetentsii rukovoditelei universitetov: mirovyye trendy vs rossiiskie protsessy v obrazovanii [Necessary Competencies for University Heads: International Trends VS Russian Processes in Education]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2017, no. 2, pp. 6–8.
17. Kak budet menyat'sya upravlenie universitetami. Interv'y u s rektorom Natsional'nogo issledovatel'skogo universiteta «Vysshaya shkola ekonomiki» Ya. I. Kuz'minovym i rektorom UrFU V. A. Koksharovym [Changes in University Development. Interview by editor in chief A. K. Klyuev with Y. I. Kuzminov, rector, National research university Higher School of Economics and V. A. Koksharov, rector, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 2 (102), pp. 5–13.
18. Klyuev A. K. Organizatsionnoe razvitie vuzov: optimizatsiya praktik [University organizational development: approaches to practice optimization]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2015, no. 6, pp. 57–67.
19. Abramov R. N. Menedzherializm i akademicheskaya professiya. Konflikt i vzaimodeistvie [Managerialism and Academic Profession. Conflict and Interaction]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies], 2011, no. 7, pp. 37–47.

20. Krasinskaya L. F. Modernizatsiya, optimizatsiya, byurokratizatsiya... Chto ozhidaet vysshuyu shkolu zavtra? [Modernization, Optimization, Bureaucratization... What Awaits Higher School Tomorrow?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2016, no. 4, pp. 73–82.

21. Alavardov A. R., Gromova N. V. Nauchno-pedagogicheskie rabotniki i administrativno-upravlencheskii personal: konflikt interesov ili konstruktivnoe vzaimodeistvie? [Scientific and Pedagogical Workers and Administrative Staff: Conflict of Interest or Constructive Interaction?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2017, no. 3, pp. 5–16.

Информация об авторах / Information about the authors:

Амбарова Полина Анатольевна – доктор социологических наук, доцент, Уральский федеральный университет; 8 (343) 375–48–22; borges75@mail.ru.

Зборовский Гарольд Ефимович – доктор философских наук, профессор, Уральский федеральный университет; 8 (343) 375–48–22; garoldzborovsky@gmail.com.

Polina A. Ambarova – Doctor of Sciences (Sociology), Associate Professor, Ural Federal University; +7 (343) 375–48–22; borges75@mail.ru.

Garold E. Zborovsky – Doctor of Sciences (Philosophy), Professor, Ural Federal University; +7 (343) 375–48–22; garoldzborovsky@gmail.com.

