

# МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ:

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММОЙ

*Свобода означает ответственность.  
Бернард Шоу*

Современный период развития общества, характеризующийся коренными изменениями в социально-экономической и политической жизни, выдвигает повышенные требования к уровню подготовки специалистов. Новый век принёс новое понимание того, что концептуальной основой выдающихся результатов университета мирового класса могут быть высоко-востребованные выпускники, передовые исследования и динамическая передача технологий. В настоящее время повсеместно растёт спрос на компетентных и конкурентоспособных специалистов высокой и высшей квалификации, способных решать возникающие задачи в системном видении развития производства в свете общемировых тенденций. Поэтому инновационное развитие страны выдвигает ключевую задачу изменения отечественного образования в духе требований времени. Главной целью системных изменений в сфере образования является обеспечение роста его качества, начиная со школьной ступени и завершая послевузовским уровнем научного образования и подготовки научных кадров. Поиск инновационных решений для обеспечения рынка труда



**специалистами-профессионалами, владеющими современными технологиями, освоившими новые формы и методы организации труда, был и остаётся важнейшей заботой быстроразвивающихся стран мира, в число которых входит и Казахстан.**

**У**ченые-эксперты из Японии утверждают, что основные условия успеха Японии – это высокий уровень общего образования (средним образованием охвачено примерно 96% населения) и социальная дисциплина. А начало этому успеху было положено в середине 60-х годов. Группа японских экспертов пришла тогда к выводу, что для сохранения высоких темпов роста в стране должна быть создана система инженерно-технического образова-

ния, предусматривающая воспитание способностей к поиску нового взамен способностей копировать технические достижения других стран. Этой задаче были подчинены принципы организации японского инженерного образования и свободной академической деятельности передовых университетов страны.

**Готовы ли казахстанские вузы к свободной (автономной) академической и управленческой деятельности?**

В Плане нации «100 конкретных шагов», объявленном Президентом Республики Казахстан, 78-й шаг предусматривает расширение академической и управленческой самостоятельности вузов с учётом опыта Назарбаев Университета. Готовы ли сегодня казахстанские вузы к восприятию такого новшества, есть ли у них для этого соответствующая благодат-

ная почва? Если её нет, то, что нужно нам заранее предпринять, чтобы отечественная высшая школа подготовилась к реализации упомянутого шага Плана нации? Попробуем дать ответы на эти вопросы. Как известно, казахстанская высшая школа сохранила *унитарную* модель корпоративного управления как наследство от бывшего СССР. Но в СССР экономика и социальная сфера развивались в плановом порядке и методом прямого администрирования. Каждый работник выполнял свои должностные обязанности в строгом соответствии с предписанными нормативными актами и инструктивными указаниями. Современное положение в высшей школе Казахстана мало чем отличается от тогдашнего, хотя экономический и политический уклады изменились в корне. Могут ли высшие учебные заведения с такой системой управления воспринять академическую самостоятельность так, как это необходимо сегодня? Я думаю, что не смогут воспринять должным образом.

**Унитарная модель управления, с её командным стилем руководства, и академическая свобода вуза, с её демократическим стилем руководства, несовместимы друг с другом.**

Настоящая академическая самостоятельность может прижиться, как минимум, при *федеративной* модели управления вузом. Кстати, дальнейшее расширение академической самостоятельности вуза может привести уже к *конфедеративной* модели его управления – самому либеральному стилю управления. Но это уже в далёкой перспективе! Следовательно, ещё до представления вузам академической и управленческой самостоятельности нужно будет законодательно решить, **во-первых**, вопрос об Уставах высших учебных заведений, в которых чётко и в деталях должны быть расписаны механизмы новой модели управления и рекомендации по структуре основной деятельности вуза в зависимости от типа и статуса вуза. Унитарная модель управления высшим учебным заведением не может воспринимать академическую свободу, так как она представляет авторитарный стиль



руководства, не терпящий противоположного мнения и не согласованных с начальством даже малых самостоятельных действий. Поэтому в высшей школе необходимы структурно-управленческие преобразования, направленные на повышение свободы академической деятельности и ответственности работников всех уровней. Естественно, что речь при этом не может идти о мелких вузах с ограниченным потенциалом работников, а только о крупных университетах, имеющих солидный опыт работы и высокую репутацию в сфере образования и науки, реализующих полноценно все уровни высшего образования, имея в наличии многотысячные коллективы обучающихся, преподавателей и научных сотрудников. Именно такие крупные и именитые высшие учебные заведения с долгой историей могут иметь возможности создавать междисциплинарные учебно-научные структуры, укомплектованные соответствующими подготовленными кадрами из смежных областей знаний. Только такому объединению профессиональных работников и управленцев по силам не только самостоятельно координировать свою деятельность вверенной ему образовательно-профессиональной программой, но и умело управлять вузом.

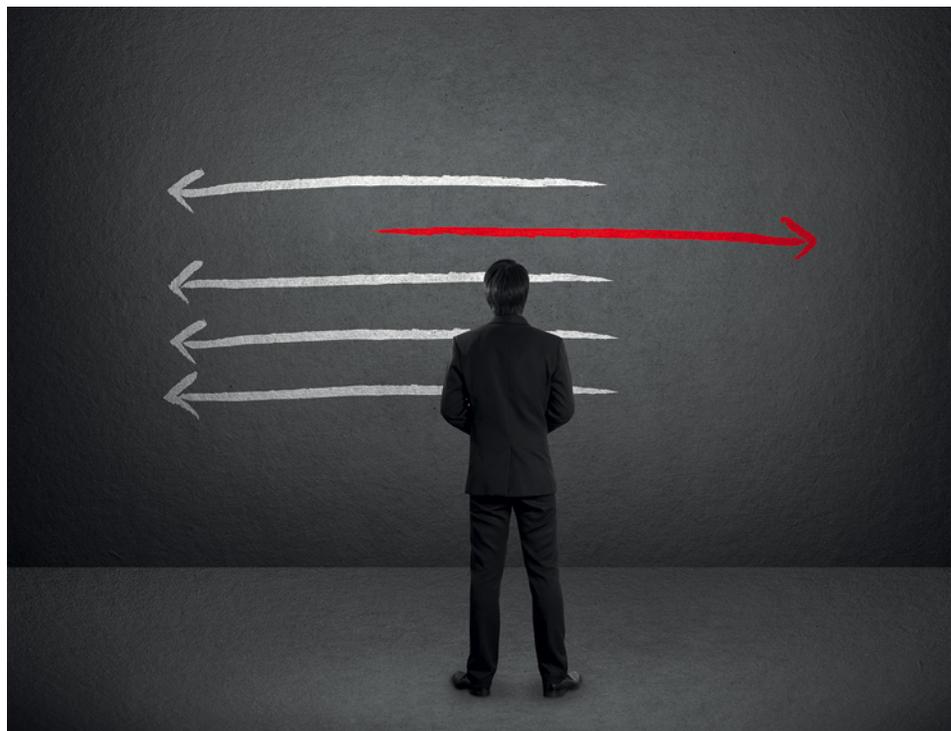
**Во-вторых**, федеративная модель управления может успешно функционировать при одном важном условии: вузами должен качественно руководить профессиональный и опытный ректорский корпус, вы-

росший и закалившийся в образовательной среде, проявивший себя на ключевых позициях педагогической и управленческой работы в сфере образования и предпочитающий коллегиальную, а не авторитарную, форму управления в важнейших направлениях деятельности. Главная задача ректора современного вуза заключается в создании условий для высокоэффективной деятельности и социального развития каждого сотрудника в отдельности и руководимого коллектива в целом. Ведь менеджмент, как наука управления организацией и людьми, представляет систему знаний о принципах, методах и формах управления, а также о требованиях к личности руководителя и к успешной мотивации всего коллектива и каждого работника в отдельности. **В-третьих**, немаловажен и другой факт. Переход вуза на автономное управление должен проходить при жёстком внешнем надзоре за дисциплиной исполнения, ибо свобода означает ответственность. За примером далеко ходить не надо. Автономные вузы в странах, в которых превалирует государственное финансирование образовательной деятельности, не имели и не имеют полной свободы в осуществлении, например, своих финансовых операций. Наша казахстанская ментальность предполагает, что сильный (объективный и прозрачный) внешний контроль будет благоприятствовать стремлению вуза к улучшению своей работы, а слабый (субъективный и келейный) внешний

контроль станет соблазнять вузы на поиск ухищренных путей преодоления любых контролей. Поэтому автономное функционирование вуза будет тем успешнее, чем ответственнее и профессиональнее будет его руководство. Как известно, контроль и надзор нужны для повышения и поддержания ответственности управленческой команды вуза. Поэтому значимость проблемы внешнего контроля качества образования и надзора за деятельностью вуза должна оставаться высокой и в период адаптации казахстанских университетов к автономной (свободной) деятельности. Объяснить это можно просто. Все знают, что социальная ментальность наших граждан и граждан, к примеру, той же Великобритании или Японии сильно отличаются. Бесконтрольный переход наших университетов на автономное функционирование может довести ситуацию в вузах до абсурда, как такое уже случилось во второй половине девяностых – начале двухтысячных годов.

**Механизм внедрения современной корпоративной модели федеративного управления университетом должен быть отработан с учётом наличия в мире четырёх разновидностей автономии: академической, финансовой, организационной и кадровой.**

Итак, вопрос расширения академической и управленческой самостоятельности высшего учебного заведения нуждается в комплексном рассмотрении и доскональном про-



думывании её деталей. Переход на автономную деятельность лучше осуществлять поэтапно и под жёстким внешним надзором. Нужно пошагово решать принципиально важные вопросы, чтобы уберечь отечественную высшую школу от возможных пагубных последствий. Такой поэтапный порядок перехода на автономию особенно необходим для тех наших университетов, которыми руководят ректоры, накрепко успевшие привыкнуть за долгие годы управленческой работы к авторитарному стилю управления коллективами. Их закостенелое сознание не так-то просто будет изменить на современное понимание стиля руководства вузом, работы с коллективом и с каждым индивидуумом.

**Образовательными программами эффективнее управлять напрямую и с междисциплинарным подходом.**

Суть вопроса заключается в том, чтобы в высших учебных заведениях внедрялась система организации учебного процесса через прямое управление образовательными программами, а не опосредованно через различные структурные подразделения, как это практикуется сегодня. Существующая практика многоступенчатого управления образовательными программами создала ситуацию, когда содержательной координацией этих программ никто в вузе системно не занимается и не несёт персональной ответственности. Объясняется это просто: в нашей практической деятельности рассматривается обычно не ресурсное обеспечение каждой образовательной программы и конкретной учебной дисциплины, а возможности вуза в целом по реализации предлагаемых направлений и профилей подготовки. Вины вузов в этом нет, так диктуют государственные общеобязательные стандарты образования. Для изменения такой ситуации предлагается, во-первых, смягчить требования государственных стандартов, предоставив вузам больше прав. Во-вторых, создавать в вузах академические советы (штабы) в разрезе каждой образовательной программы, которые будут определять направления развития своей образовательной программы, координировать ресурс-



ное обеспечение и всю учебно-методическую работу по её уровням и формам обучения. В составы этих советов (или штабов) можно будет вовлекать не только специалистов со стороны, но и лучших студентов. Возглавлять академический совет должен квалифицированный менеджер, несущий персональную ответственность за обновление и развитие курируемой им образовательно-профессиональной программы. Основной задачей академических советов (штабов) будет являться реализация тюнинга (TUNING) образовательных программ. В центре внимания глобального процесса «TUNING» находятся не системы образования как таковые, а структуры и конкретные предметные области, т.е. содержательная сторона конкретного образования.

Международный проект «Настройка образовательных структур в Европе» (Tuning Educational Structures in Europe) был начат в 2000 году в рамках проекта «ТЕМПУС». Среди важнейших целей этого проекта – проведение глубокого и всестороннего анализа в целях определения компетенции по каждому предметному направлению.

**Опыт университетов мирового класса показывает, что именно набор компетенций в каждой предметной сфере обеспечивает своеобразие и логическую цельность каждой академической программы. Результаты обучения определяются при этом через компетенции, представляющие собой динамичную совокупность знаний, умений, навыков, способностей и личностных качеств, проявляемых студентом после завершения образовательной программы (или её части).**

Следует учесть, что внедрение прямого управления образовательными программами потребует: **во-первых** – оптимизировать Классификатор специальностей высшего и послевузовского образования и, **во-вторых** – перейти от унитарной модели управления вузом к федеративной. Но об этом поговорим чуть позже. Действующий ныне Классифи-

катор специальностей содержит как слишком укрупнённые специальности, охватывающие практически все отрасли реального сектора экономики, так и очень мелкие и узко ориентированные. В качестве примеров можно привести следующие специальности действующего Классификатора: 5В072400 – Технологические машины и оборудование; 5В070100 – Биотехнология; 5В072800 – Технология перерабатывающих производств; 5В073200 – Стандартизация, сертификация и метрология; 5В042100 – Дизайн, а также соответствующие им специальности в магистратуре и докторантуре. Приведённые специальности Классификатора охватывают все или почти все отрасли реальной экономики. Возникает естественный в таких случаях вопрос: как можно учесть интересы всех отраслей экономики и специфику каждой из них в одном ГОСТе такой укрупнённой специальности? Это создаёт определённую диспропорцию в управлении образовательными программами, как в бакалаврском высшем образовании, так и в магистерском высшем профессиональном образовании. Необходимость совершенствования действующего Классификатора специальностей вузов приобретает в последние годы смысл и в связи с намечающимися новыми профессиями в интенсивно развивающихся высокотехнологических отраслях экономики.

*Тасболат МУХАМЕТКАЛИЕВ,  
доктор химических наук, профессор.  
Алматинский технологический  
университет*



#### АННОТАЦИЯ ○

Мақалада жоғары оқу орны мен оның білім беру бағдарламаларын басқару мәселелері сөз болады. Автор Қазақстандағы жоғары мектептің іс-тәжірибесін әлемдік университеттермен салыстыра отырып, унитарлық үлгіден федеративті сипатқа көшу керек, яғни жоғары кәсіби білімнің мемлекет пен қоғамның алдындағы жауапкершілігін күшейте отырып, академиялық еркіндікті қолдау қажет деген қорытындыға келеді.