

**В.П. СОЛОМИН**, д-р пед. наук,  
ректор  
**Л.А. ГРОМОВА**, д-р филос. наук,  
профессор  
*Российский государственный  
педагогический университет  
им. А.И. Герцена*

## Управление структурными подразделениями университета в условиях реструктуризации

*Авторами статьи предлагается для обсуждения тема внутренней реструктуризации высших учебных заведений в условиях перехода к эффективному управлению основными образовательными программами. Рассматриваются пессимистический и оптимистический сценарии организационных изменений. Проблематизированы принципы построения внутренней структуры университета и системы управления качеством основных образовательных программ.*

**Ключевые слова:** управление организационной структурой университета, реструктуризация, кафедра, департамент образовательных программ, управление качеством основной образовательной программы, руководитель ООП

Формирование новой государственной образовательной политики, осуществляемой в ответ на экономические и политические вызовы, проходит в условиях интенсивных профессиональных дискуссий и поиска наиболее эффективных моделей управления образованием. «Образовательный ландшафт» России XXI в. во многом будет зависеть от того, как образовательные учреждения смогут адаптироваться к новым экономическим и социальным реалиям, изменить внутреннюю структуру организации, осуществить комплекс мер по реструктуризации подразделений в соответствии с требованиями конкурентной среды. Управление организационной структурой современного университета все более соответствует управлению бизнес-процессами и проектами в корпорации. «Констатация того, что университет кантово-гумбольдтовой конфигурации “находится в руинах”, стала общим местом в высказываниях специалистов по проблемам современного образования» [1]. Это означает, что, наряду с воспроизводством академических ценностей, естественной целью успешного университета становится завоевание и удержание рынка образовательных услуг, борьба за ресурсы, расширение партнерства с бизне-

сом, государством, общественными организациями и распространение сферы своего влияния в ближайшем и глобальном пространстве.

### Институциональная готовность университета к переменам

Сегодня университеты вынуждены учиться жить в условиях постоянных изменений, и для этого им необходимо выработать у себя «институциональную привычку к переменам» [2]. Первый этап мониторинга вузов по показателям и критериям эффективности завершился тем, что соответствующие инструменты стали неотъемлемой частью повседневной и стратегической политики вузов.

Реструктуризация неэффективных вузов заставила успешные университеты оптимизировать свою внутреннюю организационную структуру. В большинстве крупных вузов создаются *институты* на базе нескольких факультетов. На переход к институтской структуре организации повлияли, прежде всего, внешние обстоятельства, связанные с политикой финансирования и сокращением бюджетных мест на отдельные направления, что привело к сокращению бюджетных ставок для предпо-

давателей и закрытию некоторых кафедр. Однако причина организационных изменений не только в этом. Реструктуризация носит стратегический характер и направлена на оптимизацию управления образовательными, научно-исследовательскими и воспитательными процессами, на эффективное использование материально-технических и интеллектуальных ресурсов и, что немаловажно, на улучшение привлекательности институтов для абитуриентов, социальных партнеров, на повышение конкурентных преимуществ основных образовательных программ [3]. Показательно, что при зачислении в этом году абитуриентов «первой волны» в РГПУ больше всего подлинников документов (около 80% от всех принятых заявлений) было подано в институт музыки, театра и хореографии, институт детства и институт народов Севера. Это свидетельствует о сознательном выборе абитуриентов и их доверии к институтской структуре.

По какому сценарию будут развиваться новые институты: по *пессимистическому* — как механическое объединение факультетов с затянувшимся процессом адаптации и внутренними конфликтами или *оптимистическому* — как инновационные площадки, реализующие принципиально новые модели деятельности на основе открытости и доверия? Для развития последнего сценария потребуются рассматривать новые институты не как традиционные структуры, а как «точки роста», содержащие потенциал обновления университета. Формирование институтов следует понимать как университетский инновационный проект, подобный инновационным образовательным программам победителей президентского конкурса, проходившего в 2006–2008 гг. Такой подход предполагает приоритетную организационную и административную поддержку процесса на этапе планирования мероприятий и их финансовое, методическое, кадровое и техническое обеспечение.

*Что дает вузу реструктуризация факультетов?* В Герценовском университете созданы и успешно работают десять институтов. С 1 сентября 2014 г. начали свою работу еще два новых института: институт экономики и управления и институт иностранных языков. Реализуя свой инновационный потенциал, РГПУ уже в течение ряда лет осуществляет комплексную работу по повышению эффективности управления структурными подразделениями на этой основе. Созданию новых подразделений каждый раз предшествует всесторонний профессиональный аудит интеллектуальных, образовательных, материально-технических, финансовых ресурсов, позволяющий выявить места накопившихся рутин, мешающие улучшению образовательного процесса и не отвечающие требованиям изменяющейся внешней среды. Затем планируется комплекс мероприятий, направленный на изменение структуры подразделений университета с учетом тех процессов, в которые включены кафедры и факультеты, и в соответствии с актуальными внешними требованиями и внутренними потребностями. Для любой организации это болезненный процесс, а для образовательной и академической среды — особенно [4].

Классические университеты имеют традиции, сложившиеся в течение многих десятилетий. Это и бережное отношение к научным школам, которые сформировались на кафедрах, и уважение к профессуре, работающей там долгие годы. Закрытие одних кафедр и открытие других не может проходить подобно экономическим процессам слияния и поглощения. Университет, нацеленный на успех, не должен в результате преобразований разрушить университетскую доксу, он призван сохранить свои лучшие традиции и высокую академическую культуру, основанную на уважении, доверии и открытости. Вместе с тем внешние ограничения ресурсов, прежде всего демографических и экономических, требу-

ют кардинальных перемен в системе образования. На решение актуальных задач построения эффективного будущего в этой сфере направлены правительственные документы: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, план мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки».

Хотя определить направление инновационного развития крайне сложно, это необходимо пытаться делать, чтобы в случае удачного прогноза ускорить инновационные процессы, которые, по мнению исследователей, «тормозятся слишком большими издержками упущенных возможностей, возникшими из-за ошибок управления» [5]. В ближайшие годы радикальные изменения энергетической и технико-экономической парадигмы развития потребуют новых профессий, новых компетенций, новой системы ценностей. Справиться с этой задачей способна обновленная система образования, адекватная вызовам современности.

Кто останется работать в новой структуре? Сегодня есть инструменты, с помощью которых педагогический коллектив может быть подготовлен к радикальным переменам. Рейтинговые показатели публикационной, грантовой, патентной активности – это достаточно убедительный аргумент в принятии решения. В нашем университете работает немало пожилых профессоров, чей возраст не является помехой для достижения высокого показателя числа выигранных грантов, востребованных публикаций и индекса Хирша. С ними на равных за право работать в новых условиях соперничают молодые преподаватели, активно использующие открывшиеся возможности участия в профессиональных конкурсах, программах академической мобильности, повышения квалификации в

сфере информационных технологий и преподавания на иностранных языках.

#### **Кафедры или департаменты?**

Какой должна быть внутренняя структура института? Этот вопрос каждый университет решает на основе своего видения стратегии развития. Сложность состоит в поиске оптимального варианта: традиционная «кафедральная» модель либо модель департаментов образовательных программ? Безусловно, в итоге процесса слияния хотелось бы получить синергичный эффект, когда совокупный результат превышает результаты работы отдельных подразделений.

Масштабность задач требует от руководства институтом выбора приоритетов. Во многом последние определяются государственной политикой, направленной на повышение качества основных образовательных программ, а также требованиями Государственной программы развития образования на 2013–2020 годы. В частности, в рамках мероприятия 1.6 «Модернизация образовательных программ профессионального образования, обеспечивающих гибкость и индивидуализацию процесса обучения с использованием новых технологий» предусмотрено: «На основе прогноза компетенций будет осуществлено проектирование ФГОС и программ (прежде всего, магистерских) для перспективных возникающих областей. В 2012–2014 годах силами ведущих университетов с привлечением ученых Российской академии наук и международных экспертов будет проведен аудит всех образовательных программ высшего профессионального образования, в первую очередь – по экономике, юриспруденции, управлению, социологии».

Переход к новым формам управления основными образовательными программами (ООП) предполагает смену субъектов ответственности. На кафедре ответственным за все процессы является заведующий кафедрой. Между тем в условиях диверси-

фикации образовательных программ и многообразия маршрутов и технологий их освоения главной фигурой становится руководитель ООП. Повышение роли руководителя образовательной программы связано с возрастанием его ответственности не только за разработку учебных планов, подбор команды квалифицированных преподавателей, но и за привлечение работодателей к её реализации, открытие лабораторий на базе предприятий, создание оригинальных тренажеров и технологий для повышения качества обучения, использование дистанционных образовательных программ, за издание учебно-методического обеспечения, составление сметы расходов на реализацию программы и обеспечение её развития. Управлять таким сложным процессом сможет только эффективный лидер, обладающий менеджерскими качествами. Если на кафедре реализуется несколько основных образовательных программ, то у каждой из них должен быть свой руководитель. Будет ли для оперативного и стратегического управления ООП эффективна кафедральная структура, где лидерам надо делить ответственность с заведующим?

Институт может и должен стать местом, где будут отработаны новые технологии управления основными образовательными программами. Кроме того, вокруг ООП должен сформироваться целый спектр конкурентоспособных и востребованных дополнительных программ, обеспечивающих финансовую устойчивость институтов и университета в целом. Показателями качества программ станут удельный вес выпускников очной формы обучения, трудоустроившихся в течение одного года после окончания обучения по выбранной специальности или профессии, а также карьера и доходы выпускников. Однако не только это. На рейтинговые показатели образовательных программ влияет само наличие госзаказа на подготовку профессионалов на основе выделения бюд-

жетных мест, например, через уровень ЕГЭ абитуриентов. В ситуации, когда за получение бюджетных мест нужно бороться, именно руководитель программы должен инициировать и осуществлять сбор необходимых документов, в том числе от заинтересованных организаций, для участия в конкурсе на получение бюджетных мест для подготовки востребованных рынком труда специалистов. Абсурдным, например, является то обстоятельство, что в условиях дефицита квалифицированных управленцев в сфере образования министерство выделяет ведущему педагогическому вузу всего лишь восемь мест на магистерскую программу «Менеджмент образования» направления «Менеджмент». Значит, нужны дополнительные профессиональные действия в отношениях с основным заказчиком.

Все вышесказанное о роли руководителя ООП требует скорейшей разработки типового Положения о руководителе образовательной программы. Необходимо также озаботиться формированием компетенций преподавателей через систему повышения квалификации. Сегодня наш университет предлагает спектр соответствующих программ.

### Управление качеством ООП

Новые технологии управления ООП потребуют совершенствования механизмов обратной связи в оценке качества образования, которые необходимо развивать через совершенствование государственно-общественного управления образовательными учреждениями на основе общественной аккредитации образовательных программ. В рамках основного мероприятия № 3.6 упомянутой госпрограммы записано: «Будут разработаны и введены в практику механизмы общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ высшего профессионального образования, в первую очередь по направлениям подготовки (специальностям) в области

экономики, юриспруденции, управления и социологии».

В этой области предстоит большая работа. Нужно уточнить, описать и оптимизировать основные процессы, функциональные обязанности и систему мотивации персонала. Важно сохранить все лучшее, что привносят в новую структуру партнеры. В этой связи целесообразно использовать такой эффективный инструмент внутренней оценки деятельности университета, как центр оценки или экспертизы качества ООП [6]. В нашем университете уже много лет работает центр аудита качества образования. Он сыграл большую роль в обучении профессорско-преподавательского состава основам системы менеджмента качества на основе стандартов ISO, содействовал проведению международного аудита управления процессами на факультете управления и получению им сертификата качества IQNet. Для того чтобы центр стал эффективным механизмом управления ООП, нужно уточнить его назначение с учетом требований внешней и внутренней среды и активного участия в нем представителей общественных институтов и экспертов. Центр может проводить внутреннюю оценку качества ООП в соответствии с возрастающими требованиями министерского мониторинга, консультировать ответственных за процессы, т.е. руководителей ООП. Деятельность центра оценки качества программ сыграет позитивную роль в подготовке и прохождении профессионально-общественной аккредитации и сертификации.

Эффективным инструментом управления образовательными программами на основе стандартов является внешняя общественно-профессиональная аккредитация. Для педагогического образования это особенно актуально, так как политика «рассеивания» подготовки педагогов по разным вузам уже требует процедуры оценки экспертным профессиональным сообществом соответствия деятельности педагогов тре-

бованиям профессиональных стандартов, а образовательных программ – образовательным стандартам [7]. РГПУ рассматривает участие в экспертном педагогическом сообществе как одну из своих стратегических задач и существенный вклад в инновационное образование Российской Федерации.

#### **Управление ООП, ориентированное на результат**

Система мониторингов и рейтинговой оценки деятельности вузов повлияла на изменение отношения к управлению образовательным процессом. Появились четкие критерии оценки (не будем обсуждать, насколько они совершенны) деятельности структурных подразделений и преподавателей с учетом их вклада в общие достижения университета. В РГПУ итоги рейтингов учитываются при распределении стимулирующих надбавок всех сотрудников. Впервые за многие годы профессора стали заинтересованно считать доходы от всех видов внебюджетной деятельности своих кафедр. Благодаря прозрачности в принципах распределения доходов и поддержке руководством университета результативных лидеров большая часть руководителей, преподавателей и сотрудников стали активнее заниматься освоением открывшихся потенциальных возможностей профессионального и личностного роста. Самые популярные виды активности – это повышение квалификации по преподаваемым дисциплинам и новым образовательным технологиям, в том числе – за счет собственных средств и отпуска. Еще одна появившаяся возможность: руководителем ООП может стать любой преподаватель, способный найти и обосновать идею востребованной программы, найти и привлечь партнеров для её реализации, разработать учебный план, просчитать смету, социальную и экономическую эффективность на ближайшую и отдаленную перспективу, презентовать, защитить и открыть программу в установленном порядке. И конечно, привлечь на

программу самых талантливых преподавателей и абитуриентов.

С переходом на управление образовательными программами возросла персональная ответственность руководителей за реализацию неэффективных программ. В итоге снизилось число заявленных к открытию программ, не прошедших маркетинговые исследования, но вместе с тем увеличилась эффективность действующих, в том числе — за счет повышения их привлекательности для обучающихся на внебюджетной основе.

Одновременно для преподавателей возросла значимость их работы в команде, реализующей программу, ценность коммуникативных навыков взаимодействия с коллегами, студентами, партнерами и заинтересованными лицами. Быть приглашенным для работы в образовательной программе становится осознанной целью научно-педагогического работника и неотъемлемой частью его профессиональной карьеры.

Происходящие в российских университетах изменения соответствуют их миссии и стратегическому видению. Они направлены на динамичное развитие образовательной, научной и инновационной деятельности, на создание актуальных образовательных программ, повышение результативности и качества совместной деятельности.

#### Литература

1. Ивахненко Е.Н. Философский факультет в условиях наступления академического капитализма // Высшее образование в России. 2013. № 2. С. 62–73.
2. Кларк Б. Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011.
3. Соломин В.П., Громова Л.А. Новые тенденции развития высшего образования и факторы инновационной активности университета // Менеджмент XXI века: ресурсы развития образования и бизнеса: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2013. С. 8–12.
4. Трапцын С.Ю. Подготовка инновационных менеджеров для современного университета // Нефтегазовое дело (электронный научный журнал). 2013. № 11. С. 172–175.
5. Макаренко И.П. Экономические кризисы и техногенные катастрофы как предвестники инноваций // Инновации. 2013. № 7. С. 15–17.
6. Соломин В.П., Громова Л.А. Новые парадигмы высшего образования в России // Менеджмент XXI века: актуальные тренды в образовании и бизнесе: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Астерион, 2013. С. 9–11.
7. Трапцын С.Ю., Громова Л.А., Бавина П.А. Проектный менеджмент в образовании: учебно-методический комплекс. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2013.

#### Авторы:

СОЛОМИН Валерий Павлович — д-р пед. наук, профессор, ректор РГПУ им. А.И. Герцена, rector@herzen.spb.ru

ГРОМОВА Лариса Алексеевна — д-р филос. наук, профессор, заместитель директора института экономики и управления РГПУ им. А.И. Герцена, gromova@herzen.spb.ru

#### SOLOMIN V.P., GROMOVA L.A. MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY STRUCTURAL UNITS DURING RESTRUCTURING

**Abstract.** The paper offers for discussion the restructuring of higher education institutions during transition period towards the effective management of main educational programs. The pessimistic and optimistic scenarios of organizational change are proposed. The authors problematize the principles of the university structure and the quality management system of main educational programs.

**Keywords:** organizational management of university, restructuring, organizational unit, Department of Educational Programs, quality management of main educational program

#### References

1. Ivakhnenko E.N. (2013) [Department of philosophy in the conditions of academic capitalism approach]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia]. No. 2, pp. 62-73. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Clark B.R. *Podderzhanie izmenenii v universitetakh. Preemstvennost' keys-stadi i kontseptsii* [Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts]. Moscow: HSE Publ., 2011, 312 p.
3. Solomin V.P., Gromova L.A. [The new tendencies of higher education development and factors of innovative activities]. *Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya "Menedzhment XXI veka: resursy razvitiya obrazovaniya i biznesa"* [Management of the XXI<sup>st</sup> century: resources for education and business development. Proc. Sci. and pract. conf.]. St. Petersburg: HSPU Publ., 2012, pp. 8-12. (In Russ.)
4. Trapitsyn S.Y. (2013) [Preparation of innovation managers for a modern university]. *Elektronnyi nauchnyi zhurnal "Neftegazovoe delo"* [Oil and Gas Business: online journal]. No. 11, pp. 172-175. (In Russ.)
5. Makarenko I.P. (2013) [Economic crises and manmade disasters as innovations harbingers]. *Innovatsii* [Innovations]. No. 7, pp. 15-17. (In Russ.)
6. Solomin V.P., Gromova L.A. [The New Paradigms of Higher Education in Russia]. *Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya "Menedzhment XXI veka: aktual'nye trendy v obrazovanii i biznese"* [Management of the XXI<sup>st</sup> century: modern trends in education and business. Proc. Sci. and pract. conf.]. St. Petersburg: Asterion Publ., 2013, pp. 9-11. (In Russ.)
7. Trapitsyn S.Y., Gromova L.A., Bavina P.A. (2013) *Proektnyi menedzhment v obrazovanii: uchebno-metodicheskii kompleks* [Project management in education: teaching materials]. St. Petersburg: HSPU Publ., 140 p.

#### Authors:

SOLOMIN Valery P. – Dr. Sci. (Education), Prof, Rector, Herzen State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, Russia, rector@herzen.spb.ru

GROMOVA Larisa A. – Dr. Sci. (Philosophy), Prof., Vice Director of the Institute of Economics and Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, Russia, gromova@herzen.spb.ru

