

ЭКОНОМИКА

УДК 378.1

DOI: 10.18324/2224-1833-2020-2-9-13

Совершенствование организационной структуры управления высших учебных заведений

Н.В. Брит

Томский государственный архитектурно-строительный университет,
ул. 79-й Гвардейской Дивизии, 25, Томск, Россия
brit@seversk.tomsknet.ru

Статья поступила 29.05.2020, принята 11.06.2020

В статье рассмотрена роль организационных структур в эффективном функционировании вузов, показаны причины существующих в этой сфере проблем, современное состояние и перспективные направления совершенствования организационных структур высших учебных заведений. Особое внимание уделено внедрению проектного менеджмента, матричных структур и вопросам межвузовской кооперации. По мнению автора, организационная перестройка вузов не имеет альтернативы, так как в условиях рынка деятельность вуза на других основаниях невозможна, если не ограничиваться только образовательной деятельностью по узкому кругу специальностей на бюджетной основе.

Ключевые слова: организационная структура управления; управление качеством; проектные структуры; матричные структуры; сетевые структуры; аутсорсинг.

Improving the organizational structure of higher education institutions

N.V. Brit

Tomsk State University of Architecture and Building; 25, 79th Guards Division, Tomsk, Russia
brit@seversk.tomsknet.ru

Received 29.05.2020, accepted 11.06.2020

The article considers the role of organizational structures in the effective functioning of universities and shows the causes of the problems existing in this area, the current state and promising directions of improving the organizational structures of higher education institutions. Particular attention is paid to the implementation of project management, matrix structures and issues of inter-university cooperation. According to the author, the organizational restructuring of universities does not have an alternative, since in the market conditions, the university activities on other grounds are impossible, if not limited only to educational activities in a narrow circle of specialties on a budgetary basis.

Keywords: organizational management structure; quality management; project structures; matrix structures; network structures; outsourcing.

Постановка проблемы. Организационная структура любой организации обеспечивает эффективность ее функционирования, так как именно от этого в значительной степени зависит адаптивность организации к внешним изменениям и ее способность создавать и реализовывать планы различного уровня. Создание и развитие систем управления – это сложная работа, требующая коллективного труда множества высококвалифицированных специалистов. Организационную структуру нужно проектировать, составлять множество регламентирующих документов, обучать

руководителей, внедрять. В советское время этим занимались специализированные организации. Затем эта работа была децентрализована, и организации получили право самостоятельно определять структуру управления. В результате появились две категории руководителей. Одна из них прилагала значительные усилия, чтобы сохранить старую структуру, считая, что если она развалится, то ничего нового они создать не смогут. В противоположность «консерваторам» другая категория руководителей стала безудержно экспериментировать с организационными структурами,

используя различные новации зарубежной теории и практики (реинжиниринг, аутсорсинг и т. д.), часто не вполне отдавая себе отчет в сложности дела, за которое они берутся. Современные проблемы многих организаций Российской Федерации, а именно их недостаточная гибкость, а порой и низкая эффективность, на наш взгляд, в некоторой степени связаны именно с их несовершенной организационной структурой, являющейся либо рудиментом прошлого, либо результатом дилетантского экспериментирования. Вышесказанное определяет актуальность выбранной темы исследования. Как частный случай рассмотрения организационных проблем и возможных путей совершенствования управленческих структур, мы выбрали высшую школу. Это связано с тем, что она является локомотивом прогресса, и в современных условиях ее эффективное функционирование жизненно необходимо для обеспечения государственных интересов и интересов бизнеса.

Высшая школа в Российской Федерации — это давно сложившаяся и достаточно консервативная система. Базовой организационной структурой управления для нее стала линейно-функциональная структура. В соответствии с ней в высшем учебном заведении есть ректор, его заместители (проректоры), курирующие отдельные направления работы. Традиционно есть три проректора: проректор по учебной работе, курирующий образовательную деятельность вуза; проректор по научной работе, курирующий научно-исследовательский комплекс вуза, и проректор по административно-хозяйственной работе, курирующий технические вопросы функционирования вуза (ремонт, уборку и т. д.). Безусловно, реальное число проректоров больше, что связано с размерами вуза и текущими проблемами его функционирования. Так, выделяются должности проректора по социальным вопросам (в достаточно крупных вузах), проректора по воспитательной работе (в тех вузах, где есть проблемы в этой сфере), проректора по внешнеэкономическим связям (где есть развитые связи с зарубежными научными центрами), проректора по развитию (или по инновациям) и т. д.

В перечисленном круге направлений работы вузов нас в большей степени интересует образовательная деятельность, поэтому далее мы остановимся только на рассмотрении «хозяйства» проректора по учебной работе. Проректору по учебной работе подчиняются деканы, руководящие факультетами. Деканам подчиняются заведующие кафедрами. Кафедры бывают разные — выпускающие, обеспечивающие и т. д.

Такая организационная структура управления вузов давно и прочно вошла в жизнь вузов, доказала свою жизнеспособность. Однако в современных условиях эта структура потребовала существенной дора-

ботки. Это было связано с тем, что произошло ускорение развития общества, и с тем, что сформировались рыночные условия, ориентирующие все организации (в том числе и вузы) на работу в динамической среде, на удовлетворение разнообразных и быстро меняющихся интеллектуальных и производственных потребностей клиентов. Вузы оказались часто не готовы к ответу на новые вызовы, что обуславливалось и обуславливается их «неповоротливостью», которая в значительной степени определяется существующей структурой управления. Дело в том, что иерархические структуры (частным случаем которых является линейно-функциональная структура) идеальным образом приспособлены к работе в стабильной среде, предполагающей редкое изменение состава образовательных программ и обучение по ограниченному кругу специальностей длительный промежуток времени. Такое положение имеет ряд преимуществ: специализация приводит к росту качества образования, формируются традиции вуза, положительно влияющие на его функционирование и результаты работы. Но в условиях повышения динамизма внешней среды и колебаний спроса на образовательные продукты старая система управления начинает «сбоить», появляются явно выраженные симптомы структурных недостатков: неповоротливость системы, рост затрат, повышение конфликтности, потеря клиентов. В этих условиях встает вопрос о совершенствовании организации управления вузами за счет внедрения нового типа структур — органических структур управления, структур, позволяющих обеспечить динамизм внутренней жизни организации, ускорить разработку и внедрение новых образовательных продуктов как формы реакции на запросы потребителей.

Возможные направления совершенствования структуры управления высшими учебными заведениями. Совершенствование организации образовательного сектора только начинается, но уже обозначились несколько перспективных направлений модернизации организационных структур высшей школы.

Первое направление — внедрение дивизиональных структур управления, которые предполагают выделение административных единиц, имеющих определенную специализацию, наделенных широкими правами и обладающих высокой степенью автономии. В рамках учебного заведения (например, университета) выделяется несколько институтов по направлениям научной и образовательной деятельности. За руководством университета остаются важные функции стратегического управления, аккумуляции и перераспределения денежных средств в соответствии с определенными приоритетами развития университета, методической помощи менеджменту подразделений и осуществлении контроля за их деятельностью.

Развитие дивизиональных структур позволяет решить широкий круг задач:

- повысить оперативность деятельности университетов, скорость реагирования управления на изменения среды функционирования вузов, на возникновение новых потребностей образовательного рынка;

- разгрузить высшее руководство от выполнения текущих работ, предоставить ему возможность сконцентрироваться на стратегических вопросах;

- наладить более тесное взаимодействие учебных и научных элементов в рамках автономных подразделений;

- внедрить элементы процессного управления в деятельность вуза.

На последней позиции остановимся несколько подробнее. Действительно, современный период характеризуется переходом от функциональных структур управления к процессным. Это позволяет избежать разобщенности функциональных подразделений, обеспечить единство управления и ответственность за конечный результат. В рамках функциональных вузовских структур управление разбито на части (функции): приемная комиссия, бюро расписания, учебная часть, отдел аспирантуры и т. д., которые обслуживают все факультеты. В рамках такой структуры размывается ответственность за результат, происходят конфликты и задержки в реализации решений, связанные с разобщенностью функциональных звеньев. Было бы удобно создавать подразделения по отдельным направлениям (образовательным и научным продуктам), которые бы целиком отвечали за результат и контролировали бы весь процесс, от приема до выпуска специалистов. Достаточно интересный организационный опыт имеет Томский политехнический университет, который выделил в организационной структуре школы: инженерная школа информационных технологий и робототехники, инженерная школа природных ресурсов и т. д. В составе каждой школы выделяются отделения (ведут образовательную деятельность), научно-исследовательские, научно-образовательные и научно-производственные лаборатории (обеспечивают связь научной, образовательной и производственной деятельности) [1].

Достаточно большое внимание вузами уделяется внедрению в систему образования менеджмента качества, что приводит к выделению в рамках системы управления соответствующих структурных подразделений и процессов. Хотя здесь есть серьезная проблема, на которую хотелось бы обратить внимание. Эта проблема состоит в том, что при внедрении менеджмента качества специалисты часто не учитывают специфики услуг как объекта управления. Товар материален и имеет устойчивое качество, услуга — не материальна и не имеет

устойчивого качества. Действительно, учатся многие, а результат обучения разный, хотя материальная база, преподавательский состав и т. д. одни и те же. Различие результата определяется тем, что услуга требует непосредственного присутствия и участия клиента, который является одним из факторов обеспечения результата. В этой связи в рамках образовательной услуги можно выделить «товарный элемент» (твердая составляющая) — учебно-методические комплексы (учебные пособия, рабочие программы и т. д.) и материальную базу вуза (аудиторный фонд, оборудование), а также «элемент услуги» (мягкая составляющая) — проведение занятий, работа куратора и т. д. С упорством, достойным лучшего применения, менеджмент вузов сконцентрировал внимание на «товарном элементе» образовательных программ. Безусловно, это важный элемент и работать с ним нужно. Но при постоянно снижающемся уровне знаний поступающих, при отсутствии внимания к преподавателям, к их личности и их повседневной работе в аудитории постепенное снижение уровня образования можно считать закономерным. Низкие зарплаты, переутомление об больших нагрузок и бессмысленной бумажной работы, отсутствие полноценных программ повышения квалификации преподавателей — это факторы, которые определяют качество образования в большей степени, чем видимое благообразие в виде папок с учебно-методическими комплексами и электронных ресурсов. На «мягкую составляющую» обеспечения качества образовательных услуг нужно обращать больше внимания. Это не формальная работа, это трудная работа, которая требует работы с личностью преподавателя, с его «сердцем и душой».

Постепенно начинает внедряться в работу высшей школы аутсорсинг. Отдельные функции передаются на выполнение сторонним организациям. В частности, вузы избавляются от собственной охраны и транспорта, передавая выполнение работ частным охранным предприятиям и транспортным организациям на договорной основе.

Вышеперечисленные направления совершенствования системы управления вузом в достаточной степени осмыслены и представлены на практике.

Следующее направление — внедрение проектных структур в образовательный процесс. Под проектной структурой понимается формирование временных команд под конкретные задачи. Такой подход реализовывался ранее при проведении научных разработок, когда, например, для разработки новой ракеты объединялись лучшие специалисты независимо от их вузовской принадлежности (химики, механики, электротехники и т. д.). Формировались так называемые временные трудовые коллективы, напряженно работающие на определенную задачу. По достижении результата

коллектив распускался, и специалисты возвращались по месту постоянной работы. К сожалению, такой подход не применялся до последнего времени в образовательном процессе. Не вполне понятно, почему? Или из-за собственнических и узкокорыстных интересов руководства вузов в условиях коммерциализации образовательной деятельности, или из-за невысоких требований к подготовке специалистов, снимающих заботу о качестве образовательных продуктов, позволяющих организовывать обучение имеющимися силами, или из-за высокого консерватизма, присущего рассматриваемой системе. Может быть, причиной также является высокая степень законодательного регулирования (лицензирование) в исследуемой области, резко снижающего гибкость подходов к образовательным программам. Этот вопрос требует дополнительного осмысления.

Тем не менее, процессы внедрения проектных структур в образовательные программы идут, но помимо высшей школы. Образовательные проекты разрабатываются и внедряются в системе корпоративной подготовки кадров крупных корпораций (СИБУР, Росатом и т. д.). Для целей постпрограммной подготовки выпускников президентской программы подготовки управленческих кадров на территории Российской Федерации создана сеть ресурсных центров. Ресурсные центры имеют лицензию на образовательную деятельность по ряду направлений. Они создают базу данных по специалистам, работающим в различных учебных и консультационных центрах на территории. Эти специалисты приглашаются для работы в отдельных образовательных проектах, разрабатываемых на основе запросов потребителей, что обеспечивает высокую гибкость данных организаций при обеспечении очень приличного качества образовательных продуктов. Подобные структуры применимы прежде всего в сфере дополнительного профессионального образования. Эта сфера в настоящее время заслуживает внимания, поскольку в ней очевиден вполне оформившийся общественный запрос на качественные образовательные продукты, предъявляются высокие требования и налажена система клиентского контроля к программам подготовки, есть прекрасная материальная база и нет гнетущего формализма, связанного с подготовкой большого объема документации. Основные документы: рабочая тетрадь, где содержатся задания для занятий и материалы для самостоятельного изучения, презентационные материалы, журнал посещения, анкета слушателя, где он проводит оценку курса и работы отдельных преподавателей.

Еще одно направление — это внедрение матричных организационных структур управления (иначе называемых структурами двойного подчинения) в деятельность вузов. Суть данных структур

состоит в том, что линейно-функциональная структура, «прошивающая» вуз по вертикали, дополняется руководителями проектов, имеющими право привлекать для их реализации специалистов всех структурных подразделений вуза, независимо от их подчиненности, а также специалистов извне (т. е. устанавливать систему горизонтальных связей в организации) (см. схему). Такая схема повышает гибкость работы, позволяет вводить десятки новых образовательных проектов в год при устойчивом качестве образовательных продуктов. Конечно, данная система требует высокой культуры управленческого труда, так как нарушение единоначалия (когда один специалист одновременно подчиняется и заведующему кафедрой (функциональному руководителю), и руководителю проекта (а иногда и нескольких проектов)) приводит к перегруженности отдельных работников и конфликту между линейными и проектными руководителями, претендующими на время одного специалиста. Это в обязательном порядке делает необходимым совершенствование систем планирования и координации работ, информационной поддержки управленческой деятельности, а также предъявляет дополнительные требования к подготовке руководителей. Особое внимание нужно уделить подготовке проектных руководителей. Дело в том, что руководитель проекта имеет высокую автономию, что предъявляет дополнительные требования к его способности работать в условиях высокой степени свободы, когда он сам выбирает то, как действовать, в какое время выполнять работу, как распределять труд работников, как расходовать ресурсы. Он должен быть знаком с маркетинговыми, кадровыми и финансовыми аспектами проектной деятельности, владеть навыками оперативного планирования, договорной работы и т. д. Кроме того, руководитель проекта несет ответственность и действует в условиях риска (например, срыв обязательств клиентами по исполнению договоров).

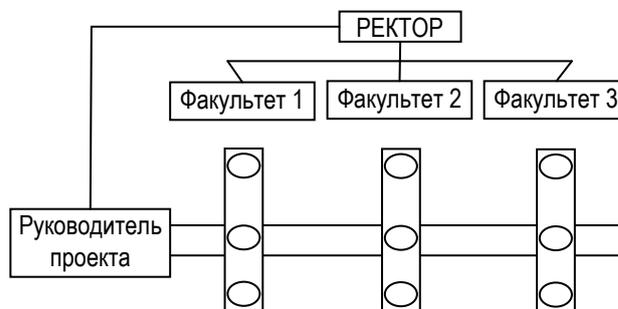


Схема. Матричная структура управления

Важное направление — межвузовская кооперация при разработке образовательных программ и их последующей коммерческой эксплуатации, формирование образовательных консорциумов и т. д. Это направление основано на функциониру-

вании так называемых сетевых структур, представляющих собой временные схемы взаимодействия самостоятельных организаций для реализации проектов, представляющих общий интерес. На основе кооперации возможно создание действительно полноценных образовательных продуктов. Они весьма дорогостоящи, так как каждый продукт создается большой группой специалистов, содержит учебные пособия, видеоматериалы, программные продукты, сборники задач и тестирующие материалы. Такие продукты пригодны как для очного, так и для дистанционного обучения. Окупаются в течение достаточно длительного времени. На фоне такого подхода довольно убого смотрится современная практика разработки образовательных продуктов нашими вузами. В оболочке *moodle* каждый преподаватель разрабатывает электронный курс по своему предмету. Да, у нас есть талантливые педагоги, но они вынуждены заниматься и разработкой курса, и его оформлением, и его сопровождением. В результате появляются блеклые, местами слабо методически проработанные интеллектуальные продукты, не содержащие интерактивного учебного содержания, непригодные для дистанционного обучения. Было бы удобно разделить работы по проектированию, созданию и сопровождению курсов. Проектирование осуществляется группой ученых, оформление — дизайнерами, программистами, сопровождение — преподавателями, которые прошли специальную подготовку и имеют лицензию на право сопровождения данной программы. Это затратная работа, требующая новых организационных форм, но сулящая

значительные результаты. С практикой создания и сопровождения подобного рода продуктов автор статьи знаком как тьютор Международного института менеджмента ЛИНК (Москва), работающего по программам Открытого университета Великобритании. Она сильно диссонирует с практикой, в основе которой лежит невыполнимая задача «как из ничего сделать что-то».

В настоящее время большую популярность получает идея сетевого университета, когда одна организация выступает генеральным подрядчиком выполнения образовательного проекта, а выполнение отдельных блоков образовательной программы передает другим вузам на условиях субподряда.

Несмотря на трудности продвижения этих путей организационной перестройки вузов, мы считаем данное направление безальтернативным, так как в условиях рынка деятельность вуза на других основаниях просто невозможна. Если, конечно, не ограничиваться только образовательной деятельностью по узкому кругу специальностей на бюджетной основе. Да и в этой области внедрение конкурсных начал заставляет быть поворотливыми. Вся коммерческая деятельность вуза (и научная, и образовательная) возможна только на основе гибких структур управления, которые и являлись объектом рассмотрения в данной статье.

Было бы уместно создать специализированную организацию на федеральном уровне, которая бы занималась непосредственно разработкой моделей организационных структур для вузов и их внедрением.

Литература

1. Официальный сайт Томского политехнического ун-та. Структура ун-та. URL: <https://tpu.ru/university/structure/department>.