УДК 005.591.6:378.1

Петрище В.И.,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал; кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмент и управление народным хозяйством
(Российская Федерация, Орел)

Формирование инновационной модели управления высшим учебным заведением

Основой долгосрочного экономического роста на базе инноваций в любой стране должна быть система образования, позволяющая фиксировать достигнутые результаты и использовать их как основу будущего развития. В связи с требованием интернационализации образования в «Концепции долгосрочного развития России 2020 г.» инновационные подходы к управлению высшим учебным заведением должны обеспечивать возможность успешного использования опыта зарубежных образовательных учреждений. В статье оценивается, насколько эффективно с поставленной задачей может справиться существующая организационная модель высшего учебного заведения, обладает ли она признаками самообучающейся организации.

Ключевые слова: система высшего образования, формирование инновационной модели управления высшим учебным заведением, самообучающаяся организация, управление знаниями.

Система высшего образования в целом очень консервативна, поэтому любая инновация вызывает сопротивление. Такое поведение вызвано реакцией самосохранения существующей модели, в которой преподаватели высших учебных заведений — это высококвалифицированные специалисты (доктора и кандидаты наук), и у некоторых сотрудников в такой ситуации возникает соблазн считать собственное образование завершенным.

Подход к управлению самообучающимся вузам в условиях внедрения инновационных изменений, как и в любой самообучающейся организации, должен основываться на следующих характеристиках[12]:

— внимание к окружающей среде, осведомленность о действиях конкурентов;

— корпоративная культура, способствующая обучению сотрудников;

— общее видение, стремление всех сотрудников к одной амбициозной цели;

— изучение прошлого опыта и совершенных ошибок, рефлексия;

— изучение чужого опыта и ошибок других;

— желание внедрять инновации, способность принимать возможные неудачи;

— забота о сотрудниках, уважение работников, способность генерировать разнообразные взгляды и идеи относительно одной проблемы.

Большую роль в приобретении обозначенных характеристик играют правильно сформулированное видение, миссия и ценности организации. Видение, миссия и ценности — это три руководящие идеи современной инновационной организации.

Желание сотрудников совместно участвовать в реализации важных начинаний — сила, создающая общее видение, а общая миссия и ценности являются первым шагом к преодолению недоверия между людьми. Это шаг к единству и совместному труду. Поэтому подход к построению из вуза самообучающейся организации должен быть основан на правильной формулировке миссии учебного заведения. В целом у вуза есть две цели — генерирование знаний и их распространение, т.е. он должен вести обучение студентов и проводить исследования в новых, еще не изведанных областях науки. В этом плане интересно провести бенчмаркинг, чтобы рассмотреть примеры подходов к этому вопросу других университетов в мире[4].

Учебные заведения имеют отлаженный инновационный процесс управления знаниями, поддерживаемый внедренными ИТ системами и ресурсами, к которым имеют доступ все сотрудники организации и в первую очередь студенты. Кроме управления знаниями в образовательных учреждениях созданы специальные комитеты, которые следят за развитием внутренних инновационных процессов организаций, должных соответствовать принципам самообучающейся организации.

Оценивая опыт российских учебных заведений, можно сказать, что мы еще в самом начале пути. На рынке образования еще не получили широкую известность учреждения, построенные по принципам самообучающихся вузов. Сегодня пока еще нельзя говорить о том, что подобная модель организации является целью развития любой компании, в том числе и вуза. Пока еще не обозначены бесспорные и значительные результаты внедрения этой модели. Но это только вопрос времени, поскольку подобное инновационное изменение структурной модели является стратегическим шагом, способным дать результат в долгосрочной перспективе. Тот факт, что всемирно известные компании, лидеры мировой индустрии (Shell, General Motors и другие), выбрали именно эту модель, говорит о том, что подобный подход встретил поддержку среди ведущих менеджеров лучших мировых предприятий. В силу этого факта российские вузы обязаны обратить внимание на инновационный мировой опыт развития компаний, и это найдет отражение в их организационной структуре, а также в принципах построения внутренних процессов.

Мировой опыт созданий высших учебных заведений по модели самообучающейся организации показывает, что подобное учебное заведение должно иметь соответствующие структурные характеристики. В составе общей инновационной концепции вуза как самообучающейся организации можно выделить 15 различных параметров[2]:

1. Глобализация (интернационализация) деятельности вуза или его структурных единиц. Благоприятным фактором развития вуза является об-

мен опытом и использование накопленных мировым сообществом научных разработок и другой информации.

2. Применение сетевого принципа при построении структуры, частично распределяя ресурсы среди других образовательных организаций, а также создавая стратегические альянсы. Это позволяет современному вузу использовать компетенции других организаций, что дает возможность сконцентрироваться на развитии нескольких видов деятельности вместо того, чтобы распределять ресурсы на все сразу. Таким образом, результатом подобных альянсов является синергия, пользу от которой извлекают все участники союза.

3. Применение принципов стратегического управления. Взамен традиционной функциональной специализации должно использоваться инновационное гибкое матричное руководство, при котором интеграция и координация функций являются основой принятия важных решений.

4. Самообучение вуза и его отдельных структур, которое позволяет быстро адаптироваться к изменениям на рынке образования. Для развития принципов самообучения необходимо внедрять инновационные методики оценки деятельности персонала, а также целенаправленные обучения и тренинги для сотрудников.

5. Применение информационных технологий и профессиональных средств коммуникации в университете, которые позволяют повысить эффективность протекающих процессов и принимаемых решений. Результатом подобных инновационных внедрений является улучшение показателей эффективности работы отдельных структурных единиц, а также ускорение и повышение результативности кросс-функционального взаимодействия сотрудников. Совокупным результатом внедрений является повышение конкурентоспособности вуза.

6. Наличие общего видения для вуза, которое позволит работать на долгосрочную перспективу и избегать непредвиденных кризисов. Также единое для всех сотрудников видение обеспечивает быстрые, независимые и ответственные действия каждого человека.

7. Внедрение упрощенных горизонтальных организационных структур.

8. Создание автономных команд как основы организационной структуры, что способствует повышению уровня вовлеченности и ответственности персонала. Целями данной меры являются постоянное повышение творческой активности и повышение уровня производительности и эффективности сотрудников.

9. Применение принципов открытости для внешнего окружения. Обеспечение общедоступности всех видов деятельности учреждения. Кроме этого вузу необходимо уделять существенное внимание не только учащимся, но и интересам членов внешних сообществ различного уровня (регионального, национального, международного...).

10. Расширение кооперации между различными участниками рынка: конкурентами, поставщиками и потребителями образовательного продукта. Использование эффекта синергии от взаимодействия.

11. Сокращение жизненного цикла большинства продуктов и услуг для получения или сохранения значительного конкурентного преимущества за счет ускорения процесса разработки новой продукции и вывода ее на рынок образования.

12. Ориентация на удовлетворенность клиента. Соответствующее из-

менение внутренних процессов, в том числе и системы мотивации персонала, которое должно учитывать уровень удовлетворенности потребностей клиентов в образовании и степень участия в научно-исследовательской деятельности.

13. Применение и развитие инновационных методик поддержки и развития образовательных продуктов и услуг.

14. Интеграция образования и научных исследований. Для высших учебных заведений одинаково важны и взаимно дополняют друг друга научно-исследовательская и образовательная деятельность. Применение принципа «опережающего обучения» через вовлечение в научные исследования и разработки.

15. Ориентация на качество услуг. Внедрение принципов всеобщего менеджмента качества в вузе.

Основным активом самообучающегося вуза должны быть люди, в нем работающие и получающие образование. В связи с этим персонал инновационной организации также должен обладать определенным набором качеств, основываясь на которых для вуза, построенного по модели самообучающейся организации, можно сформулировать многоуровневую модель компетенций, более высокие уровни которой соответствуют более высоким позиционным уровням работников[13]:

1 уровень — высокопрофессиональный сотрудник. Вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний, опыта и умения организовать свой труд.

2 уровень — ценный член коллектива. Вносит личный вклад в достижение целей, стоящих перед вузом, эффективно работает с другими членами коллектива.

3 уровень — компетентный менеджер. Организует людей, рационально распределяет ресурсы с целью выполнения поставленных задач.

4 уровень — эффективный руководитель. Формулирует «видение» будущего организации и последовательно добивается того, чтобы вуз продвигался по намеченному пути. Обеспечивает высокие стандарты качества работы.

5 уровень — высший менеджмент, который способен добиться исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личностных качеств, стремления к инновациям, стратегического видения и большого профессионализма.

В организации, которая начинает идти к самообучению, необходим лидер 5 уровня, который реализуется не через собственный успех, а через достижение большей цели — создание успешного предприятия.

Основной ресурс самообучающейся организации — не просто люди, а именно подходящие люди. Руководители 5 уровня начинают с того, что набирают сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями, и избавляются от тех, что не разделяют ценности организации. Они организовывают работу таким образом, чтобы лучшие сотрудники работали в перспективных областях организации, а не занимались решением проблем самого лидера. При этом меняются принципы отбора кадров — в команду 5 уровня набирают людей в первую очередь по их характеру и способностям, а уже потом по знаниям, опыту или образованию.

Немаловажную роль в становлении инновационного вуза как самообучающейся организации играет политика управления персоналом[9]. Основным

аспектом управления вузом является создание условий для генерирования знаний, источником которых является персонал. Именно поэтому современному вузу требуется уделять большое внимание профессиональному обучению сотрудников, повышению их эффективности и развитию их личных качеств, навыков и компетенций.

Современная инновационная система обучения сотрудников должна включать в себя следующие элементы:

— совершенствование профессиональных, управленческих, информационных, коммуникативных и языковых компетенций с помощью внутренних и внешних курсов;

— обмен опытом посредством стажировок, командировок, участия в конференциях, семинарах, «круглых столах»;

— организация адаптационных курсов для новых сотрудников;

— использование тренингов для диагностики и развития лидерских качеств и мотиваций сотрудников, повышения чувства личной ответственности и готовности к достижению высоких результатов.

Для преподавателей также организуется возможность создания новых учебных курсов, освоения нового оборудования и приобретения новых знаний по предмету.

В связи с проведением мероприятий по обучению и повышению квалификации сотрудников особую важность приобретают такие инструменты управления качеством обучения, как:

— разработка системы оценки качества процесса электронного обучения, а также комплекса автоматизированных инструментов системы управления качеством (состоит из этапов: стратегический менеджмент; разработка учебных планов; разработка курсов; доставка курсов; поддержка персонала; поддержка слушателей);

— единая система поиска и тегирования и единая структура сайтов; создание информационных центров дисциплин с целью управления академическими знаниями в вузе на качественно новом уровне (библиотека документов; Wiki-библиотека; блоги; ссылки на внешние ресурсы; форумы; опросы; каналы RSS; Excel Service);

— использование большого позитивного опыта в разработке электронного контента.

В качестве огромного преимущества использования электронных технологий перед другими является возможность его применения для массового обучения без отрыва от рабочего места в режиме реального времени. Это становится жизненно важно и крайне привлекательно для вузов с большим числом удаленных друг от друга филиалов.

Для снижения сопротивления внедрению подобных систем необходима организация комплексной системы мотивации, способствующей беспрепятственному и эффективному внедрению инноваций в учебный процесс, в том числе в методическую работу преподавателя, что в значительной степени меняет не только организационно-управленческую деятельность вуза, но и учебный процесс, его организацию, взаимоотношения с обучающимися.

Комплекс технологий управления самообучающейся организацией направлен не только на достижение целей вуза, приращение и улучшение использования организационных знаний, но и на удовлетворение интересов сотрудников. Об этом свидетельствует процесс управления должностной карьерой персонала. Такой подход позволяет оценить эффективность затраченных на процесс формирования и развития само-

обучающейся организации средств как с позиций организации и сотрудников в отдельности, так и с позиции обоих субъектов, вместе взятых.

На рис. 1 данные технологии представлены в иерархической последовательности, отражающей направленность каждой из них на определенную стадию процесса трансформации вуза, а также на удовлетворение определенных интересов.

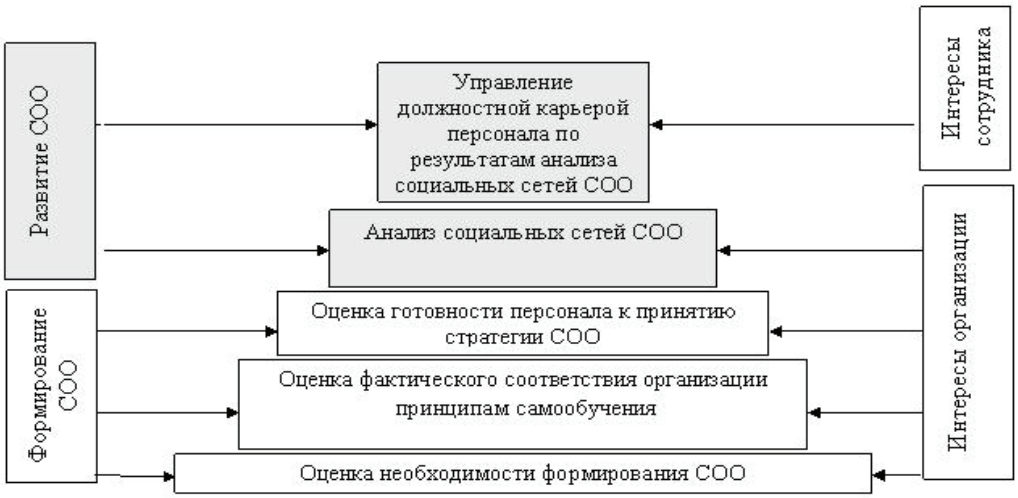


Рисунок 1 — Комплекс технологий формирования и развития СОО

В качестве методов выступают анализ социальных сетей компании и управление должностной карьерой персонала по его результатам. Последний не только представляет горизонты организации, но и учитывает интересы сотрудников, мотивируя их к самообучению. В то же время, используя указанный комплекс технологий, организация стремится к приращению знаний (при применении анализа социальных сетей) и улучшению их использования (в случае управления должностной карьерой сотрудников).

Комплекс методик по формированию вуза как самообучающейся организации основан на теории управленческого цикла, а также учёте активной роли человеческого фактора и включает методики:

1) оценки необходимости формирования вуза как самообучающейся организации;

2) оценки фактического соответствия вуза принципам самообучения;

3) оценки готовности персонала к принятию стратегии вуза как самообучающейся организации.

Комплекс методик по развитию вуза как самообучающейся организации состоит в применении сетевого подхода, учитывающего личностный и карьерный рост работников в ходе развития вуза, и включает методики:

1) диагностики и совершенствования социальных сетей вуза как самообучающейся организации;

2) управления должностной карьерой персонала на основе результатов анализа социальных сетей.

Таким образом, в случае внедрения указанного комплекса технологий удастся не только соблюсти интересы обеих сторон — организации и работников, но и заинтересовать последних

в происходящих в компании изменениях.

Так, на этапе формирования самообучающейся организации сначала оценивается необходимость ее создания. Затем, если необходимость существует, нужно оценить фактическое соответствие организации принципам самообучения. После этого требуется оценить готовность персонала к принятию стратегии самообучающейся организации. Ступень развития представляет собой систему шагов по поддержанию и совершенствованию процессов, происходящих в организации.

В заключение необходимо отметить, что в России крайне важно преодолеть психологический барьер преподавателей при перестроении на самообучающуюся модель. Данный барьер может сильно мешать инновациям и приводить к неприятию нововведений. Игнорирование данной проблемы может привести к провалу задуманного и дискредитировать инновацию в целом. Убедить сотрудников работать и обучаться по-новому — самая сложная задача. Вовлечение научно-педагогических кадров и сотрудников в процесс решения стратегических и оперативных задач достигается путем осуществления комплекса мероприятий, включающих программы материального и нематериального стимулирования, профессионального, управленческого, информационно-коммуникационного и социального развития.

Также есть сложности, которые находятся за рамками влияния одного отдельно взятого вуза, поскольку необходимо изменить подход к образовательной системе со стороны государства, а также со стороны академической общественности, особенно в части новых требований, критериев оценки, программ обучения, индикаторов эффективности деятельности и стимулирующих показателей. Для этого общее развитие вуза должно стать несколько шире, нежели развитие обучающей организации. В конечном счете вуз должен стать инновационной обучающейся и самообучающейся организацией.

В результате высшее учебное заведение как экономическая и административная система должно иметь возможность к адаптации, внедрять инновационные процессы, изменять свое состояние в зависимости от требований и характеристик постоянно изменяющейся окружающей среды.

---

[1] Байрамов В.Д., Тюрин А.В. Социальное проектирование инклюзивной среды профессионального образования //Среднерусский вестник общественных наук. — 2013. — №4. — С.14—19.

[2] Белан Е.П. Стратегическое управление развитием регионального университета как исследовательско-ориентированного вуза. Педагогический институт Южного федерального университета, кафедра управления образованием, Ростов-на-Дону, 2007.

[4] Кулькова В.Ю. Разработка социального проекта как форма внеаудиторной работы со студентами в системе подготовки специалистов по социальной работе//Государственное управление. Электронный вестник. 2010. № 25. С. 7

[3] Дорохова Ю.В. Использование метода экспертных оценок при прогнозировании социальных процессов //Среднерусский вестник общественных наук. — 2013. — №1. — С.34—44.

[5] Петрище В.И. Инструменты информационного обеспечения региональной инновационной системы //Среднерусский вестник общественных наук. — 2012. — №3. — С. 238—245.

[7] Узилевский Г.Я. Методологические проблемы управления социальными институтами в процессе модернизации России. Внутренние детерминанты переосмысления природы управления //Среднерусский вестник общественных наук. — 2012. — №2. — С.69—81

[8] Узилевский Г.Я. Человек, научно-технический прогресс и образование в управленческой парадигме XXI века //Среднерусский вестник общественных наук. — 2013. — № 2. — С. 80—90.

[9] Тихомирова Н., Кочерга С. Современный университет: инновационные методы управления персоналом: www.uptp.ru // Проблемы теории и практики управления (международный журнал). Июль 2010.

[10] Шевченко О.И., Осипова О.И. Роль интеллектуальных и творческих способностей в процессе профессионального обучения инженеров/специалистов в современных условиях //Среднерусский вестник общественных наук. — 2012. — №1. — С.184—187.

[11] Шуметов В.Г., Лясковская О.В. Опыт применения методов дисперсионного анализа в прикладных социологических исследованиях //Среднерусский вестник общественных наук. 2013. №3. С.83—93

[12] Friedman Hershey H., Friedman Linda W, Pollack Simcha. Transforming a university from a teaching organization to a learning organization. (Transforming the University into a Learning Organization). Review of Business, 2005.

[13] Collins Jim. Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve // Harvard Business Review. January 2001.

Petrishchev V.I. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor "Management and control of the national economy" Oryol branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Orel), e-mail: vpetrishche@mail.ru

DIRECTIONS INNOVATION MODELS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION AS A LEARNING ORGANIZATION

The basis of long-term growth based on innovation in any country should be a system of education that allows you to record the achievements and use them as a basis for future development. In connection with the requirement of the internationalization of education in the "Strategy 2020" Innovative approaches to the management of the higher education institution shall allow the successful use of the experience of foreign educational institutions. The paper assessed how effectively the task can handle the existing organizational model institution of higher education, whether it had signs of a learning organization.

Keywords: higher education system, the formation of an innovative management model institution of higher learning, learning organization, knowledge management.