

Университет как объект управления

Андрей Щербенок
Центр образовательных разработок
МШУ СКОЛКОВО

Глобальная ситуация: «академическая революция»

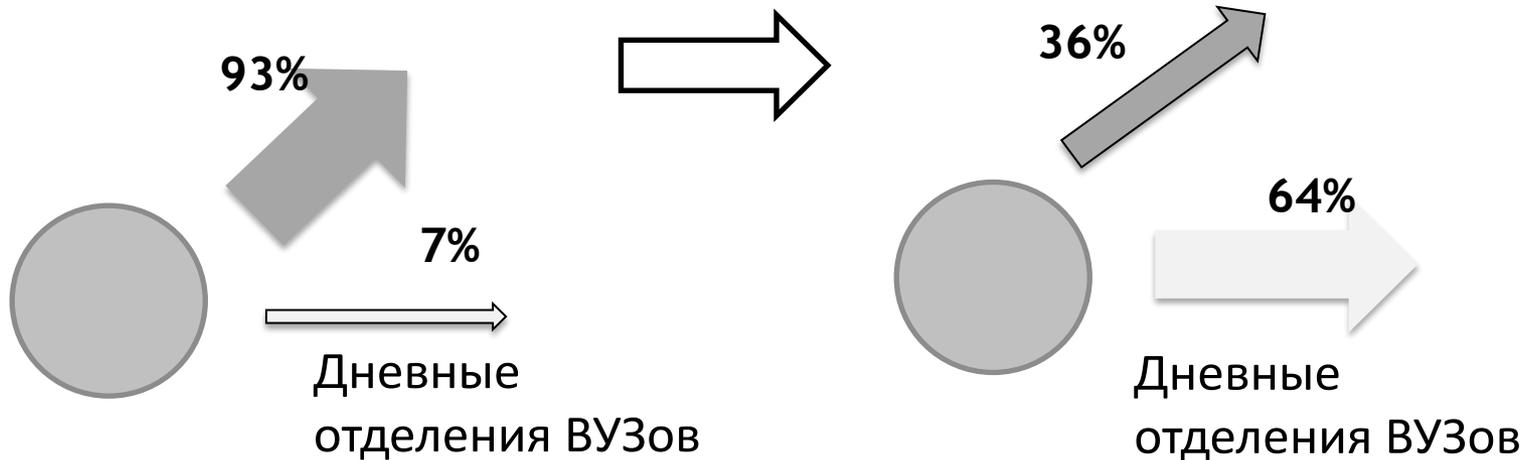
1. Массовизация

- => расширение классового состава студентов
- => снижение среднего уровня студентов, преподавателей и университетов
- => распространение низкоуровневых частных университетов
- => «приватизация» государственных университетов

2. Глобальная экономика знаний < = > исследовательские университеты (в США - 5%)

- => создание дифференцированной университетской системы
- => создание «университетов мирового класса» (концентрация талантов + избыток ресурсов + **качественное управление**)

Доступ к высшему образованию в СССР vs в РФ



**Выпускники школ СССР
1978 г.: 9000 тыс. чел.**

**Выпускники школ РФ
2015 г.: 700 тыс. чел.**

Парадоксальность университета

- Университет постоянно воспринимается как находящийся в кризисе, не соответствующий либо практическим задачам, либо «идее университета», однако
- Университеты обладают уникальной живучестью

Парадоксальность университета

- Университет постоянно воспринимается как находящийся в кризисе, не соответствующий либо практическим задачам, либо «идее университета», однако
- Университеты обладают уникальной живучестью.

Средняя продолжительность жизни S&P companies – 15 лет, Fortune 500 companies – 40-50 лет.

На Западе «около 85 организаций, основанных до 1520 года, продолжают свое существование в узнаваемой форме, с похожими функциями и непрерывными историями. В их число входят католическая церковь, парламенты Острова Мэн, Исландии и Великобритании, несколько швейцарских кантонов и 70 университетов»

(Clark Kerr, *The Uses of the University*).

Парадоксальность университета

- Университет постоянно воспринимается как находящийся в кризисе, не соответствующий либо практическим задачам, либо «идее университета», однако
- Университеты обладают уникальной живучестью.
- Функции университета поразительно многообразны и слабо связаны между собой

Парадоксальность университета

- Университет постоянно воспринимается как находящийся в кризисе, не соответствующий либо практическим задачам, либо «идее университета», однако
- Университеты обладают уникальной живучестью.
- Функции университета поразительно многообразны и слабо связаны между собой

двигатель бюрократизации госаппарата, центр спекулятивной теологии и метафизики, школа имперской аристократии, источник кадров высшей квалификации, фабрика прикладных разработок, заповедник фундаментальной науки, инструмент социализации среднего класса, центр регионального развития...

Университеты - сложный объект для управления

“bottom-heavy organizations, driven by rather autonomous professionals, with unclear goals and technologies, loosely coupled activities (unpredictable in terms of outcomes) in a complex multi-level and multi-stakeholder context”

(Jeroen Huisman, Centre for Higher Education Governance,
University of Ghent)

- неповоротливые организации,
руководимые довольно автономными профессионалами
с неясными целями и технологиями,
- объединяющие слабо связанные виды деятельности
с непредсказуемыми результатами,
- существующие в сложном многоуровневом контексте со
многими стейкхолдерами.

Университеты - сложный объект для управления

“bottom-heavy organizations, driven by rather autonomous professionals, with unclear goals and technologies, loosely coupled activities (unpredictable in terms of outcomes) in a complex multi-level and multi-stakeholder context”

(Jeroen Huisman, Centre for Higher Education Governance,
University of Ghent)

ВЫЗОВЫ



**ЗАПРОС НА ПОВЫШЕНИЕ
УПРАВЛЯЕМОСТИ**

Логика конструирования организаций

Nils Brunsson and Kerstin Sahlin-Andersson, “Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform”

- Идентичность, уникальность, бренд (vs. элемент системы)
- Автономность (vs. часть более общей иерархии)
- Контроль над ресурсами (vs. нормативное финансирование)
- Выстраивание границ (vs. принадлежность сотрудников к над-организационным общностям)
- Иерархия и контроль (vs. профессиональные нормы)
- Рациональность, интенциональность, ориентация на достижение целей, измеримые результаты, распределение ответственности
- Универсальный менеджмент (vs. профессиональный менеджмент)

«АРЕНЫ»



«АГЕНТЫ»



«АКТОРЫ»



СКОЛКОВО
Московская школа управления

Ограниченность

«организуемости» университетов

- Слабая связанность базовых процессов (как внутри себя, так и между собой)
- Сложные технологии исследований и обучения, слабо поддающиеся формализации (трудно описать → сложно предписать, т.к. описания либо неадекватны, либо слишком сложны для предписывания)
- Неясная связь между целями и результатами



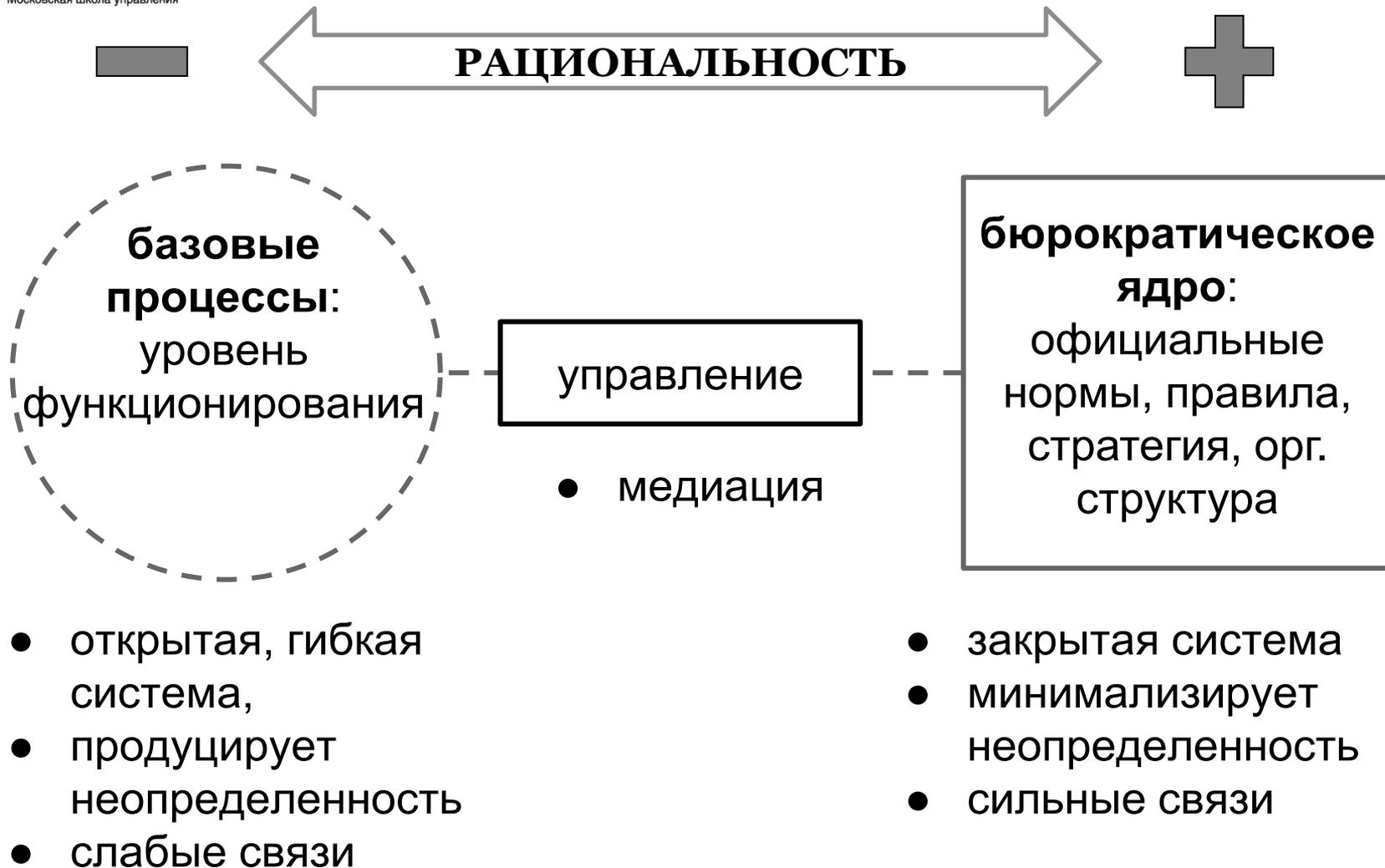
«Формальные правила и структуры могут ввести ограничения, увеличить бюрократическую нагрузку, замедлить производственный процесс и т.д., но они мало влияют на содержание и еще меньше на кооперацию»

(Christine Musselin, “Are Universities Specific Organizations?”)

Университет - организация со слабыми связями

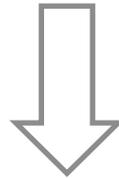
- неплотные связи между подразделениями и отдельными акторами
- разрывы между целями и процессами
- зазор между используемой моделью реальности, которой пользуется организация, и фактической реальностью, в рамках которой она оперирует
- несоответствие формальной и фактической власти
- ситуации, когда несколько различных управленческих действий ведут к одному и тому же результату
- чувствительность к небольшим изменениям в окружающей среде, неспособность реагировать на крупные вызовы
- легкость точечных инноваций, сложность системного реформирования
- устойчивость к кризисам

Организация по Томпсону



Фундаментальная проблема

Проектирование, сосредоточенное на рациональном полюсе (полюсе «бюрократического ядра») организации со слабыми связями, само по себе не может эффективно влиять на базовые процессы.



Управление как медиация между бюрократическим ядром и уровнем функционирования отдается на откуп личным талантам руководителей



тотальная зависимость хода изменений от управленческой ситуации в университете

Кейс бакалаврского образования



Концепты:

- Индивидуализация, самоопределение
- Образование vs подготовка
- Знания, умения, навыки, компетенции...
- Свободное образование

Форматы:

- Образовательная труба vs индивидуальная траектория
- Кредитно-модульная система
- Позиция тьютора
- Позиция руководителя образовательной программы
- Major, minor, ядерная программа, курсы по выбору

Базовый процесс:

- Интернализированные нормы деятельности НПР
- Ценности
- Социальные связи
- Организационные (суб)культуры

Подход 1: изменение форматов

Концепты:

- Индивидуализация, самоопределение
- Образование vs подготовка
- Знания, умения, навыки, компетенции...
- Свободное образование

Форматы:

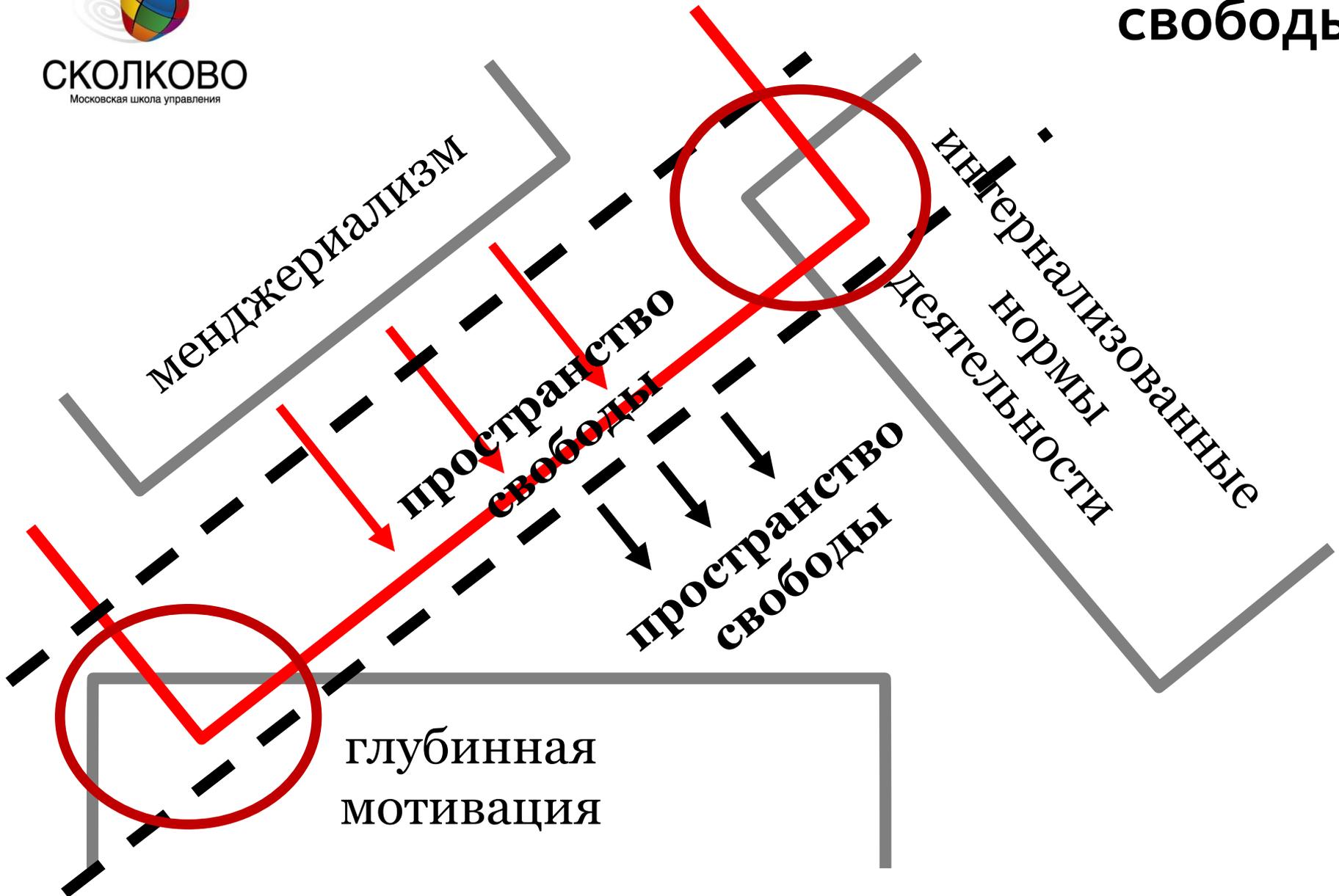
- Образовательная труба vs индивидуальная траектория
- Кредитно-модульная система
- Позиция тьютора
- Позиция руководителя образовательной программы
- Major, minor, ядерная программа, курсы по выбору

Базовый процесс:

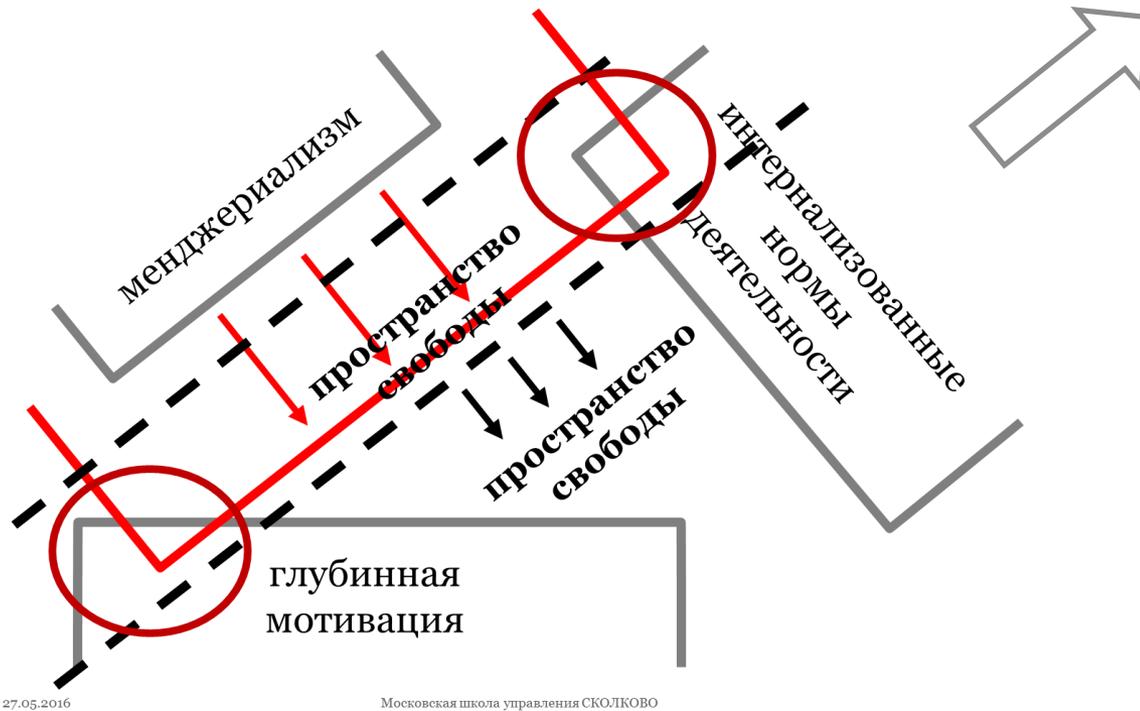
- Интернализированные нормы деятельности НПР
- Ценности
- Социальные связи
- Организационные (суб)культуры



Сужение пространства академической свободы



ФОРМАЛЬНАЯ ИМИТАЦИЯ



Подход 2: изменение концептов

Концепты:

- Индивидуализация, самоопределение
- Образование vs подготовка
- Знания, умения, навыки, компетенции...
- Свободное образование

Оргформы:

- Образовательная труба vs индивидуальная траектория
- Кредитно-модульная система
- Позиция тьютора
- Позиция руководителя образовательной программы
- Major, minor, ядерная программа, курсы по выбору



Базовый процесс:

- Интернализированные нормы деятельности НПР
- Ценности
- Социальные связи
- Организационные (суб)культуры

Ограничения подхода 2

- The dull compulsion of economic (social, political, personal...) relations
- Дезавуирование / двоемыслие
- Концептуальные «инсайты» одновременно слишком философски-абстрактны и практически-узки
 - Пример индивидуализацией образования
- **Эффективная трансляция концепций в базовые процессы требует сильных связей**

Подход 3: работа со слабыми связями

Концепты:

- Индивидуализация, самоопределение
- Образование vs подготовка
- Знания, умения, навыки, компетенции...
- Свободное образование

Форматы:

- Образовательная труба vs индивидуальная траектория
- Кредитно-модульная система
- Позиция тьютора
- Позиция руководителя образовательной программы
- Major, minor, ядерная программа, курсы по выбору

Базовый процесс:

- Интернализированные нормы деятельности НПР
- Ценности
- Социальные связи
- Организационные (суб)культуры



Работа со слабыми связями: воздействие на организационную культуру

“Culture eats strategy for breakfast” (Peter Drucker)



3 концепции организационной культуры в университете

Культура 1: деятельность субъекта определяется доминирующей организационной культурой

Positivist Typology of Organizational Cultures

- A **collegial culture**: shared power and nonhierarchical relationships; high degree of personal interaction; decisions made through consensus, tradition and precedent. (Birnbaum)
- A **bureaucratic culture**: adheres to formal rules; a system of specified roles and reporting relationships; rationality and reduction of uncertainty and ambiguity. (Bergquist)
- A **political culture**: reliance on negotiation and bargaining among interest group; support of particular initiatives based on social exchange. (Birnbaum)
- An **anarchical culture**: an “organized anarchy”; vague and conflicting goals, transformation processes not clearly understood; fluid participation in decision making. (Birnbaum)
- A **market culture**: seeks competitive advantage; high priority on customer satisfaction; market analysis; leaders productivity oriented. (Smart and Hamm)
- An **adhocracy culture**: decisions made on an ad hoc basis; entrepreneurial behavior; boundary-spanning communication; innovation as a response to environmental change; leaders are risk takers. (Smart and Hamm)

3 концепции организационной культуры в университете

Культура 1: деятельность субъекта определяется доминирующей организационной культурой

Культура 2: деятельность субъекта определяется когерентной устойчивой субкультурой

примеры: «администрация» и «НПР»,
«местные» и «космополиты»,
«провинциалы» и «туземцы»

3 концепции организационной культуры в университете

Культура 1: деятельность субъекта определяется доминирующей организационной культурой

Культура 2: деятельность субъекта определяется когерентной устойчивой субкультурой

Культура 3: субъект – точка пересечения противоречивых субкультур, изолируемых друг от друга

Кейс бакалавриата: 3 способа воздействия через организационную культуру

Культура 1: внедрение доминирующей рыночной культуры во всем университете

Культура 2: уничтожение кафедральных субкультур через ликвидацию кафедр

Культура 3: перераспределение паттерна сильных и слабых связей

Перераспределение паттерна сильных и слабых связей

Шаг 1. : Повышение управляемости за счет перевода университета в режим модернизации

необходимо перевести организацию в режим модернизации, в котором связи временно усиливаются и их паттерн становится очевиден, что позволяет его целенаправленно менять. Усиление связей обусловлено:

- усилением обратной связи
- уплотнением коммуникации
- возникновение коллективного мышления и единой идентичности

(Аналогия: “джазовая мелодия”)

Работа со слабыми связями: изменение паттерна

Шаг 2. Перераспределения сильных и слабых связей

Слабые связи между некоторыми элементами организации предполагают сильные связи между другими ее элементами; сочетания сильных и слабых связей образуют паттерн. В процессе трансформации паттерна можно создать сильные связи именно там, где это наиболее важно с точки зрения целей управления

- Кейс бакалаврского образования

Существующий паттерн: сильные социальные связи на кафедре, слабые связи со внешним миром

- Кейс исследовательской продуктивности

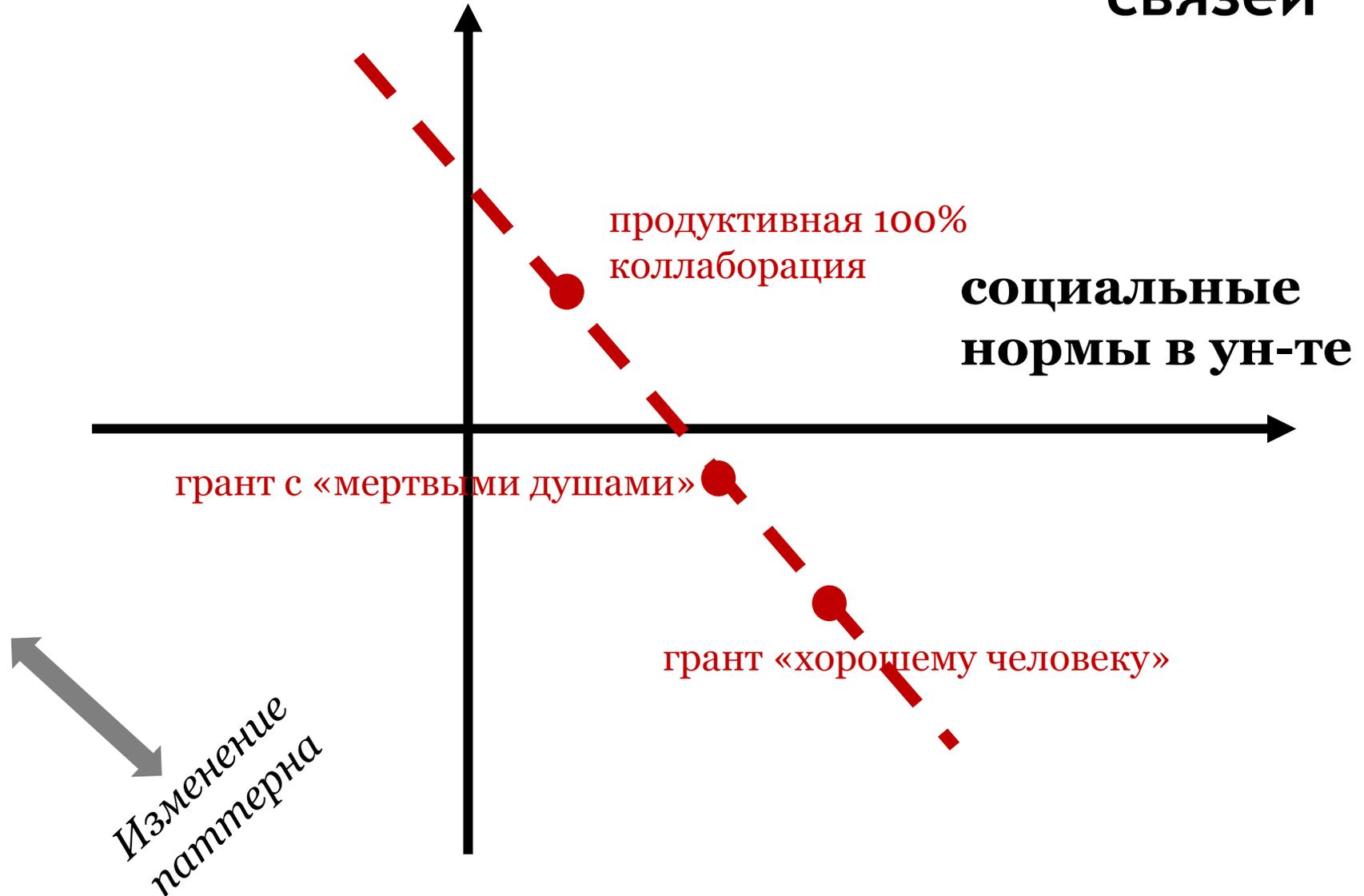
Существующий паттерн: сильная связь с университетским сообществом, слабая связь с профессиональным сообществом

Внешние и внутренние сообщества



Изменение паттерна сильных и слабых связей

профессиональные
нормы в дисциплине



Управление университетом: комплексное решение

Концепты:

- Индивидуализация, самоопределение
- Образование vs подготовка
- Знания, умения, навыки, компетенции...
- Свободное образование

Форматы:

- Образовательная труба vs индивидуальная траектория
- Кредитно-модульная система
- Позиция тьютора
- Позиция руководителя образовательной программы
- Major, minor, ядерная программа, курсы по выбору



Базовый процесс:

- Интернализированные нормы деятельности НПР
- Ценности
- Социальные связи
- Организационные (суб)культуры



Работа со слабыми связями