

Теория и практика проектирования

Татьяна Юрьевна Мельниченко, доцент Калужского государственного университета им. К. Э. Циолковского, кандидат педагогических наук

ВУЗ В СИСТЕМЕ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Для оценки вклада вуза в процесс социально-экономического развития в определённых временных, пространственных и культурных рамках важно понимание высшим образовательным учреждением своих функций и способов их реализации.

Вузы — образовательные учебные заведения, предоставляющие обучающие программы разного уровня для удовлетворения образовательных потребностей личности и профессиональной подготовки в различных отраслях культуры, экономики, здравоохранения, науки; осуществляющие исследовательскую работу, переподготовку и повышение квалификации специалистов¹.

Проблема университетского образования многоаспектна. Принципиально новые условия и содержание деловой активности кардинальным образом изменили требования к подготовке специалистов. Бакалаврская подготовка уже не рассматривается как укороченная программа подготовки учителей. Магистерские программы нацелены на раннюю научно-исследовательскую специализацию и подготовку к работе в инновационных учреждениях. Не секрет, что это «штучная»

программа, а потому и дорогостоящая, поэтому сосредотачивать её надо в вузах с сильными научными школами.

Анализируя российские программы магистерской подготовки, следует отметить, что их число, как правило, больше, чем в западных университетах. Увеличение таких программ не может не выйти на постановку проблемы соответствия преподавательских кадров и финансовых ресурсов. Блок фундаментальных дисциплин на второй ступени обучения в российских и западноевропейских университетах совпадает, а вот набор дисциплин, определяющих направление специализации, заметно различается, даже между университетами России. Безусловно, каждый вуз обладает определённой самостоятельностью в формировании учебных планов по магистерским программам, однако возникает потребность в координации этой работы, поскольку требования к совокупности знаний и навыков, полученных в рамках

¹ Российская педагогическая энциклопедия / под ред. В.В. Давыдова. М., 1996. С 184.

одноимённых программ в разных университетах России, должны быть едиными.

В западноевропейских университетах на этапе обучения в магистратуре упор делается не на аудиторные занятия, а на исследовательскую работу студентов. Для того чтобы такая работа стала возможной в российских вузах, необходимо учесть, что магистерская подготовка значительно более дорогостоящая, чем подготовка специалистов, поэтому и нормативы её финансирования должны быть заметно выше.

Содержание нормативных документов основывается на положении о том, что образование выступает в качестве ведущего института развития нации. Вместе с тем произошло расслоение задекларированных и реальных условий финансирования вузов, сопровождающееся периодическими, иногда хроническими задержками в выплате заработной платы профессорско-преподавательскому составу, стипендий студентам и аспирантам.

Проблемы финансового и материально-технического обеспечения поставили многие вузы на грань выживания.

Высшее профессиональное образование ещё не в состоянии решить проблему «кадрового голода», обусловленного новыми требованиями к уровню квалификации работников. В то же время выпускники вузов не могут найти себе работу, определить собственную нишу в современной экономической жизни.

Стратегическая задача современных вузов — воспитать конкурентоспособного гражданина мира, возвращённого на российской национальной почве, духовно развитую личность, готовую ответить на требования времени — вызывает к жизни новые взаимоотношения, которые формируют определённую

модель партнёрских отношений в сфере образования. Вуз представляет собой многоуровневое образовательное пространство, в которое включены различные структуры и подразделения со своими интересами, ожиданиями, группами влияния. Качественное наполнение взаимоотношений между субъектами этих структур и подразделений будет зависеть от складывающегося характера взаимодействия, методов и конкретных форм партнёрства, выстраивания стратегий партнёрских взаимоотношений, изучение которых требует особого внимания.

Новой парадигмой становится маркетинг отношений, в основе которого лежат развитие и поддержка долгосрочных, надежных связей с индивидуальными потребителями, поставщиками и другими партнёрами.

Маркетинг отношений исследует такие категории, как доверие, приверженность, взаимоотношения, коммуникации, добавленную ценность, выбор партнёров, неопределённости, возникающие на рынках различных типов и институты, создаваемые для их преодоления².

Надо отметить, что исследование детерминантов формирования партнёрских отношений — задача не столь простая. Партнёрство — явление многогранное и многомерное, рассматриваемое, прежде всего, как форма социального сотрудничества³.

² Варго С., Лау Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2006. Том 4. № 2. С. 73–106.

³ Gronroos Ch. Service management and marketing: a customer relationship management approach [Текст]. John Wiley and Sons Ltd, 2000.

Вебер М. Избранные произведения [Текст]. М.: Прогресс, 1990. 800 с.

Основы теории контрактов: модели и задачи [Текст]: Учебное пособие / М.М. Юдкевич, Е.А. Подколзина, А.Ю. Рябинина. М.: ГУ ВШЭ, 2002. 350 с.

Анализ институциональных факторов современных социальных систем, способствующих или лимитирующих реализацию различных форм социального сотрудничества, представлен трудами Л. Мизеса, Ф. Хайека, Й. Шумпетера, Д. Норта, О. Уильямсона, Л. Болтански, Л. Тевено⁴.

Развитие партнёрских отношений связано с введением в научный оборот понятий «отношенческие издержки»⁵. Разные контексты «партнёрства» представлены у А.Л. Темницкого, М. Гранноветтера и К. Менара⁶. В дальнейшем отношенческие обмены, различные аспекты взаимодействий, партнёрств были всесторонне исследованы для рынков и для отдельных отраслей сферы услуг, хотя и в меньшей степени для сферы высшего образования.

⁴ Мизес Л. Либерализм в классической традиции: Пер. с англ. [Текст], М.: «Начала-Пресс», 1994.

Тевено Л. De la justification: les économies de la grandeur. [Текст], Paris: Gallimard, 1991 (в соавторстве с Л. Болтански, англ. пер. 2006).

Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация» [Текст], СПб, Лениздат, 1996.

Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст]. М., 2007. 455 с.

Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода [Текст]. СПб., 1999. С. 183.

⁵ Gronroos Ch. Service management and marketing: a customer relationship management approach. [Текст]. John Wiley and Sons Ltd, 2000.

Норт Д.К. Институты и экономический рост: историческое введение [Текст] // THESIS. Весна, 1993. Том 1. Вып. 28.

⁶ Темницкий А.Л. Патернализм и партнерство в корпоративной культуре российской компании [Текст] // Российское предпринимательство: стратегия, власть менеджмента / Под ред. А.Е. Чириковой. М.: Институт социологии РАН, 2000.

Granovetter M. The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology (May 1973). Vol. 78. P. 1360–1380.

Менар К. Экономика организаций [Текст]. М.: ИНФРА-М, 1996.

Ни для кого не секрет, что вузы слабо владеют методами анализа потребностей в обучении применительно к отдельным компаниям, бизнес не удовлетворён уровнем подготовки их выпускников вузов, хотя сами бизнес-структуры не позиционируют своё активное сотрудничество с учебными заведениями.

Ряд исследователей считают, что сетевое содружество — консолидация менеджмента и персонала в условиях возрастания рисков и распределения ресурсов — является наиболее зрелой формой партнёрства, возможной только в профессиональных сообществах, оптимально сочетающих традиционное бюрократическое управление с гибким менеджментом.

Вузовское партнёрство представляет сложную по содержанию деятельность и составу участников совокупность отношений по поводу позиционирования, реализации интересов, связанных с образовательной средой. Вместе с тем ориентация на измеряемые результаты деятельности в области качества образования оказывает негативное влияние на академические нормы и атмосферу в вузе, выступая как лимитирующий фактор для сохранения доверия и солидарности⁷.

Необходимо отметить, что сложность задач, стоящих перед современными вузами, требует разработки моделей партнёрства на основе анализа институциональных и персоналогических факторов, способных как стимулировать, так и ограничивать процесс формирования партнёрских отношений. К числу последних нами были отнесены: политика администрации; тип контракта между препо-

⁷ Юдкевич М.М. Издержки измерения и эффективность посредничества на рынке доверительных товаров [Текст] // Экономическая жизнь ВШЭ. Том 2(1998). С. 358–378.

давателем и вузом; характер академической среды; соотношение инновационных и образовательных продуктов, реализуемых вузом; опыт участия преподавателей и студентов в процессах модернизации образовательной среды вуза.

Формирование модели партнерских взаимоотношений в вузе начинается с создания системы взаимодействия и партнерства внутри своей вузовской структуры. Не умаляя роль и значение управленческих уровней в вузе, следует все-таки отметить многоплановость и многозначительность фигуры преподавателя современного вуза, от которого во многом зависит как становление личности, так и рост квалификации будущего специалиста.

Опрос преподавательского и управленческого персонала вузов Калужской области выявил определённые представления о роли и месте субъектов образовательного пространства в системе вузовского партнерства. Для руководящего состава большое значение имеет патриотизм сотрудника и его умение работать в команде. Большое внимание уделяется лояльности и терпеливости преподавателя, его активности и способности воспринимать и внедрять инновационные изменения, умению не выказывать проблемные места в практике руководящего состава. Можно сделать вывод, что партнерство рассматривается этой группой респондентов как система отношений, сформированных внутри кафедр и институтов в направлении поиска сотрудников, нацеленных на принятие управленческого решения, признания и поддержки администрации.

Преподавательский состав воспринимает сотрудничество сквозь призму соучастия и сопричастности к тем проблемам, которые

имеют место в системе образования. Не скроем, но признание мотивационных аспектов деятельности преподавателя не является предметом обсуждения в современном вузовском сообществе. Вместе с тем комфортность и мотивация преподавателя определяется во многом теми условиями, которые может предоставить ему вуз (организационная культура сотрудничества; уровень вознаграждения; сроки найма; система повышения квалификации и продвижения по профессиональной лестнице; социальные характеристики рабочего места, такие как дружелюбная атмосфера, дух сотрудничества, соучастия и сопричастности). Не будем останавливаться на специфике преподавательского труда — не обладая набором профессионально-значимых качеств, преподаватель просто не будет проявлять себя в этой сфере.

Специфика вуза такова, что преподаватель должен иметь возможность сам выбирать тему для исследовательской и преподавательской деятельности без опасения быть уволенным или ущемлённым в правах. Без этого не состоялись бы многие открытия, а передача знаний была бы связана со значительными сложностями. Если у сотрудника нет гарантии занятости, он не будет стремиться активизировать инициативу в разработке и продвижении образовательного продукта; не будет готов к инновациям и выявлению лучших кандидатов, поскольку он ставит себя под угрозу увольнения. Вместе с тем контракты, в которых прописано, как зарплата зависит от результата деятельности преподавателя, также не являются эффективными, поскольку как вуз может занизить эти результаты, оптимизируя вузовские расходы, так и преподаватель может зависить оценку собственного вклада в вузовский потенциал.

Единственным критерием является время. Пока преподаватель работает в университете, о нём накапливается информация. Если вуз принимает решение не продлевать контракт с преподавателем, то он, таким образом, подаёт сигнал рынку о его низком качестве. Решение вуза оставить преподавателя даёт сигнал другим образовательным структурам, что это высококлассный специалист и за него имеет смысл бороться.

Однако, в реальной жизни администрация вуза, особенно если речь идёт о провинции, может не продлить контракт и вполне перспективному сотруднику, который не устраивает самого администратора личностными характеристиками и принципами, идущими вразрез с решением топ-менеджмента вуза.

В ходе исследования нами было определено несколько типов региональных вузов, где предпринимаются попытки внедрения системы партнёрства.

Вуз А занимает лидирующие позиции на региональном образовательном рынке. В условиях экономических преобразований в обществе потерял часть ППС (профессорско-преподавательского состава), ушедшего в сферу частного предпринимательства. К обеспечению образовательной деятельности привлекает выпускников — вчерашних студентов; найм сотрудников характеризуется контрактной системой от 1 до 5 лет на конкурсной основе. По факту после истечения срока контракта преподаватель переизбирается по конкурсу. Уровень заработной платы с момента осуществления реформ по настоящее время самый низкий в регионе. ППС, занятый в данном вузе, можно классифицировать несколькими группами:

1) сотрудники, пришедшие в вуз в начале 90-х гг., получившие учёную степень

и/или учёное звание, не ожидающие никаких перемен (они не относятся к группе «молодой специалист», но и не входят в группу «пенсионеров») и работающие в основном на рефлекторном уровне (от безысходности);

2) сотрудники, пришедшие в вуз в начале 90-х гг., успешно совмещающие своё преподавание с частной предпринимательской инициативой, для них важен статусный императив — сотрудник вуза;

3) сотрудники — бывшие выпускники, занимающиеся активной научно-исследовательской деятельностью, нацеленной на получение учёной степени и/или учёного звания, что во многом затруднено, принимая во внимание высокий уровень загруженности в учебной области и низкую заработную плату ассистента;

4) сотрудники-практики, для которых работа в вузе открывает возможности получения ученой степени и/или ученого звания;

5) профессора (надо сказать, что эта группа очень разнообразна: от профессоров, которые, несмотря на полученные регалии, остаются на активной позиции; «случайных» людей, получивших докторскую степень по принципу престижности и статусности; до рантье, живущих за счёт своих предыдущих достижений).

Система доверия и партнёрства носит в вузе формальный порядок. Провозглашаемые инициативы не встречают ни сопротивления, ни одобрения, всё это осуществляется на фоне отдельных увольнений лиц, не согласных в открытой форме с политикой руководства. Проблемы не выносятся на обсуждение с руководством вуза по причине подчас инертности, инфантильности, а порой и реального страха потери работы.

Вуз **Б** и вуз **В** сформировались в период экономической трансформации общества, однако вуз **Б** является филиалом столичного государственного вуза, тогда как вуз **В** — филиал столичного коммерческого вуза.

Вуз **Б** с самого начала своего существования взял курс на подтверждение высоких стандартов качества в образовании; как следствие, туда пришли многие специалисты из традиционных вузов (этому во многом способствовал самый высокий уровень оплаты труда, новые возможности), абитуриенты целенаправленно выбирали специальности данного вуза. Партнёрские отношения не были реализованы в полной степени, так как ППС были предписаны строгие правила и инструкции, которые, по мнению администрации, вмещались высоким вознаграждением.

Однако, тотальный контроль и практика привлечения лиц с учёной степенью на период прохождения государственных процедур лицензирования и аккредитации (далее находились удобные поводы для добровольного расторжения контракта), появление других аналогичных вузов, нивелирование уровня заработной платы в регионе привели к уменьшению преподавательского состава, заинтересованного в большей степени в доверии, а не жёсткой регламентации их работы. В подобного рода вузах деформируется понятие внутреннего контроля за качеством образования, сводится, по сути, к чёткому соответствию нормативным документам и откровенно к фиксации времени присутствия преподавателя на рабочем месте. Говорить о сформированной среде партнёрства здесь явно рано. В лучшем случае лозунг партнёрства декларируется.

Вуз **В**, несмотря на отсутствие государственных источников финансирования, ори-

ентируется на партнёрские отношения, построенные на оценке достижений каждого сотрудника. Претендент заключает годичный контракт, и далее, если его работа и уровень вознаграждения удовлетворяют как вуз, так и самого преподавателя, контракт продлевается. Вуз заинтересован в продвижении своих сотрудников, поэтому с момента своего существования берёт курс на повышение уровня заработной платы в сравнении с другими вузами. Однако парадокс состоит в том, что это не мотивирует ППС, который явно отягощён неопределённостью существования вуза. Здесь речь идет больше об иждивенческих, а не о партнёрских отношениях.

Данные зарисовки вузов не будут убедительными, если не обратиться к партнёрским отношениям внутри самих вузов на уровне кафедр.

Опыт работы во всех этих вузах позволяет выявить следующие формы кафедрального партнерства:

1. *Осознание партнерства.*

Кафедра приобретает преподавательский состав к целям и ценностям партнёрства через создание условий для активизации мотивационных факторов самоопределения в совместной деятельности, развития эмоционально-личностных отношений между преподавателями. Основная стратегия сотрудничества кафедры — стратегия «наведения мостов», позволяющая устранить психологический барьер, создать положительную мотивацию для общения, умения работать в команде, атмосферы доброжелательности, эмоционального благополучия, которые являются предпосылкой для становления партнёрских отношений между преподавателями.

Заведующий кафедрой сочетает демократический и, частично, авторитарный стиль

управления, демонстрируя личностный пример во всех направлениях профессиональной деятельности. Он выступает в роли организатора процесса саморазвития, поэтому основная его стратегия — стратегия «отстранения». Она не означает отказ от контроля за деятельностью преподавателей и студентов, поскольку одновременно предусматривает отношение «полного, но незаметного присутствия» со стороны заведующего кафедрой, а также большую степень его ответственности за процесс обучения в условиях партнёрства.

Такая позиция кафедры предполагает, прежде всего, самостоятельность в принятии решений по различным вопросам, поэтому основная стратегия сотрудничества на этапе развития партнёрства — движение в сторону самостоятельности. Однако на административном уровне это не поощряемый процесс, поэтому большее распространение имеет другая форма кафедрального партнёрства.

2. *Формальное сотрудничество.*

Кафедра строит свои отношения с преподавателями через включение в коллективно-творческую деятельность, ответственность за собственный выбор способов деятельности для достижения поставленной цели, в чёткой последовательности с предписаниями и строгими регламентациями. Достижение фиксируется бонусами (надбавками), что мотивирует преподавателя инвестировать в собственный капитал. Карьерные продвижения строго соотношены с нормативными предписаниями, что вносит некую конфликтность в среде сотрудничества.

Заведующий кафедрой — скрытый авторитарный представитель управленческой структуры, вуализующий свою сущность либеральными позициями. Однако факт неис-

полнения или ослушания, наличие собственного мнения, расходящегося с его собственным могут привести к ситуации высвобождения кафедры от ненужного звена. Объясняется это объективным страхом конкуренции и смещением с должности заведующего или неадекватной оценкой собственной позиции, не терпящей критики и изменения. Администрация в неявной форме поддерживает такую форму взаимоотношений на кафедре.

Выявленные в ходе исследования предпочтения руководителей и преподавателей о характере взаимоотношений позволили определить доминирующие факторы, способствующие или лимитирующие сам процесс сотрудничества и доверия, под которым и понимается собственно партнёрство. Такими факторами оказались стабильность и уверенность в своём будущем, что трансформировалось в принятии решения о приёме кандидата на работу или его увольнении.

Администрация ожидает своеобразный эффект в рамках принятого решения о приёме, найме кандидата (количество исследований, характер его взаимоотношений в научно-исследовательской среде, международное сотрудничество вузов, рост поступлений внебюджетных средств от реализации научных достижений кандидата, повышение качества образовательных услуг, признание вуза потребительской аудиторией и, очевидно, многое другое). Руководитель несёт своего рода риск, так как он может только ожидать, прогнозировать будущий эффект на основании оценки способностей кандидата.

При принятии решения о том, работать в данном вузе или нет, кандидаты учитывают доходы от альтернативной работы и ожидаемый эффект от работы в вузе — доход и социальные характеристики рабочего места

(дружелюбная атмосфера, уважение, дух сотрудничества).

Если предположить, что администратор обладает полной информацией о способностях кандидатов и имеет данные их альтернативного трудоустройства, то, скорее всего, руководством по найму и увольнению для него будет некий стандарт, определяющий уровень способностей, значение которого будет критическим при принятии решений о найме и увольнении. Сегодня в высшей школе РФ система найма четко регламентируется трудовым законодательством (Трудовой кодекс РФ; Коллективный договор; Правила вуза; индивидуальный трудовой договор и должностная инструкция). Понятие уровня способностей, значение которого будет критическим при принятии решений о найме и увольнении, отсутствует в этих нормативно-правовых документах. Поэтому решение о найме или увольнении принимается (или должно приниматься) с учётом нескольких ограничений:

- *Бюджетное ограничение*, т.е. те денежные средства, которыми может располагать вуз, должны быть больше, чем предполагаемые расходы на зарплаты и надбавки.

- *Условие участия*. Преподавателям должно быть выгоднее работать в университете, чем в другом месте. Соответственно текущая ценность работы должна быть выше ценности альтернативной работы.

- *Условие кадрового обновления*. Кадровый состав должен постоянно обновляться. Как только появится кандидат, который обладает более высоким соотношением ожидаемого «выпуска» и ценности альтернативной работы, чем кто-либо из действующих преподавателей, необходимо нанять этого кандидата и уволить преподавателя, не соот-

ветствующего требованиям. Это позволит либо получить более высокий «выпуск», либо сократить расходы, либо и то и другое одновременно.

Подводя итог, можно отметить, что если руководство вуза относится к специалисту как к высокопроизводительному трудовому ресурсу, ценит его профессиональную компетенцию и обращает внимание на его запросы, создавая атмосферу доверия и сотрудничества, то специалист не заинтересован в смене рабочего места и мотивирован на высокие профессиональные достижения. Такой специалист способен войти в положение администрации в трудные периоды, реализовать себя, руководствуясь установленными в обществе моральными нормами и собственными нравственными ориентациями. Инерционность и отсутствие императива партнёрства сопряжены с избеганием риска в условиях неопределённости. Пассивность администрации, зависимость положения преподавателя определяют консерватизм социально-экономического поведения.

Сегодня существует потребность в формировании корпуса специалистов (и преподавательского состава в том числе), обладающих методикой и навыками, дающими возможность эффективно действовать в современных рыночных условиях. Удовлетворить потребность в таких кадрах должна сфера профессионального образования. Но одному вузу решить данную проблему не под силу, поскольку в образовательном процессе важную роль играют партнёры: государство, муниципальная власть, субъекты реального сектора экономики. Поэтому представляется неслучайным интерес исследователей к проблемам партнёрства в образовании.