

Авторы главы:

- 1. Рузаев Е.Н., директор Сибирского сертификационного центра ТПУ**
- 2. Рузаева П.Е., аспирант инженерно-экономического факультета ТПУ**

Глава 1

Менеджмент в высшей школе России, как критерий оценки вуза

Введение

В настоящее время одной из самых эффективных лакмусовых бумажек, ярко подтверждающих, что вывод сделан правильно или нет, стали системы менеджмента. Квалифицированному аудитору достаточно 40 минут пребывания в банке или страховой компании для того, чтобы сделать выводы: есть ли у этого банка проблемы или нет, можно доверять ему или нет. Постепенно такие оценки стали основой рейтинга в любой сфере деятельности человека. В постсоветском обществе существовало и существует до сих пор, более того плодятся огромное число надуманных критериев, которые абсолютно не отражают действительных реалий, а служат лишь в угоду определенным группам лиц, добивающихся успеха путем манипуляции с загадочными цифрами и введением в заблуждение целой страны. Для того чтобы уйти от этой ведущей в никуда ситуации, рассмотрим реальное влияние систем менеджмента в высшей школе на возможность оценки каждого вуза на предмет его реального положения в мировом и российском табеле о рангах, реальной востребованности его специалистов на мировом рынке труда, финансовой привлекательности, возможности занятия своей ниши в мировом образовательном и научном пространстве, инвариантности от внешних возмущений.

1.1 Мировые причины внедрения современного менеджмента

Анализ систем современного менеджмента, под которым мы понимаем менеджмент, построенный по единым мировым правилам, позволяет сделать выводы, что весь мир нуждается в его развитии. Современный менеджмент в виду своей общности для всего человечества исключает появление «местечковых» менеджментов, а утверждения, типа «я не верю этому западному менеджменту, у нас есть свой особенный» равносильны неверию бабушки в электричество. Что же служит движущей силой бурного развития узнаваемого, транспарентного менеджмента, по нашим оценкам, которые совпадают с мнением *Roland Berger Consulting Group*, это:

1. Глобализация, слияние различных корпоративных культур
2. Соединение био-, генетических и компьютерных технологий
3. Уменьшение доли госсектора в бизнесе, науке, образовании
4. Повышение эффективности государственного управления
5. Стимулирование экономического роста и развития регионов
6. Влияние информационных технологий на преодоление децентрализации в бизнесе, науке, образовании
7. Повышение ответственности, квалификации и мотивации сотрудников

Выводы: В современном мире одним из важнейших критериев для оценки любых структур является уровень их менеджмента

1.2. Исторический обзор

Менеджмент имеет историю длиной с историю человечества, остановимся на истории систем менеджмента, заложившей основы сегодняшней ситуации в мире и России.

1.2.1 Исторический обзор проблемы менеджмента качества

История появления термина «качество» в европейском языковом пространстве восходит к Платону. Слово, которое он использовал для определения качества *poiotēs* было переведено на латинский язык самим Цицероном как *qualitas* [1]. Аристотель применял термин качество как философскую категорию и понимал под ним свойство, тем самым, отличаясь от общего для всех языков понимания в смысле превосходства или определённого уровня притязаний.

Между тем, объём понятия и контекст, в котором оно применяется, существенно расширились. Так Курт Вайс пишет об основах и качестве Бальзаковского отца Горио [2], министр юстиции публикует Устав контроля качества порядка проведения аудитов [3], господи Рёббеке и Симон говорят о том, что «непонятно, что следует понимать под понятиями качество и исследование, и могут ли и в какой форме аттестации (оценки) служить подходящим инструментом для обеспечения качества» [4].

Качество создаётся посредством менеджмента качества. Менеджмент качества – это совсем молодая отрасль науки, которая возникла лишь в 40-х годах 20-го столетия. Пионерами в этой области были Американское общество контроля качества в Новом Свете [5] и Голландский фонд качества и Общество качества Германии в Европе [6]. В 1956 году была основана Европейская организация качества [7]. Её деятельность с самого начала была посвящена прояснению понятий и созданию словаря терминов.

Качество продукции, услуги или процесса определяется посредством оценки, испытания или аудита.

«Жерар Тулуз, физик из Парижского Института мер недолго думая объявил 21й век веком оценок» [8]. До 1970 года термин оценка (аттестация) нельзя было найти ни в одном немецком словаре, может только в Общей Французской энциклопедии.

Понятие оценка происходит, то есть в узком смысле становиться сильнее и в переносном смысле становиться более ценным, значимым. Это прекрасно используется в значении мочь, в состоянии быть [9]. В настоящее время evaluieren происходит от французского оценивать и применяется в сфере образования как термин для аттестации специалистов [10] и систем университетского менеджмента.

Что касается аттестации в сфере образования и исследований в начале 90-х в новых федеральных землях Германии, то эта оценка применялась в отношении аудиторов чаще всего очень тщательно. В отношении оценки со стороны Научного совета это являлось скорее исключением и носило политический характер. Поскольку эта оценка была методически проста, критерием выбора служила мнимая или реальная так называемая близость государству. Последствием была ликвидация предприятий. Этот термин был определён Герингом в «Подробных положениях ариизации еврейской экономики».

С середины 90-х годов в старых федеральных землях Германии оценка стала с одной стороны моделью системной аттестации (оценки) Фраунгоферовского института и института Макса Планка, с другой стороны оценкой Институтов Голубого Списка (общество Лейбница). Речь шла уже об оценке исследовательских учреждений, а не исследовательских программ. Показатели качества для исследовательских учреждений относительно простые, чёткие, прозрачные и их легко сформулировать.

Аттестацию университетов и вузов провести не так просто. Проблема состоит в сложности определения основных показателей качества, так как «качество состоит не только в том, чтобы действия осуществлялись правильно, но и в том, чтобы осуществлять правильные действия» [11], то есть: кто определяет показатели качества? (рис. 2). Качество – это свойство продукции или услуг, которое характеризует их пригодность к применению, а не высказывание о требованиях, которые эту пригодность определяют. Кто такой клиент и как клиент или заказчик приходит к своим требованиям? В январе 2001 года ЕС в своём объявлении об организации программы «Общие показатели экономики, технологии и инноваций» призвал к сбору предложений на эту тему [12], то есть процесс ещё не завершён.

Вопросы этики и ответственности интенсивно обсуждаются учёными со времён Хиросимы, Нагасаки и начала генетических исследований. В ЕС

существует Комиссия по этике [13]. С этим связаны стремления Европейской комиссии снова поставить науку в центр общественной дискуссии.

1.2.2 Исторический обзор измерения качества

Для того чтобы определить качество, его необходимо измерить. Качество определяется в процессе познания. Познание же можно проклассифицировать на чувственное и логическое. Чувственное познание не несет в себе количественной оценки, оно основано на эмоциях и может сильно зависеть от состояния человека, осуществляющего процесс познания. Логическое познание состоит из анализа, сравнения, синтеза и умозаключения.

Логическое познание лежит в основе измерения составляющих процесса менеджмента.

Понятие оценки встает в один ряд с аудитом [14], испытанием и инквизицией. В последние годы оно пережило такую же модификацию как понятие инквизиции за прошедшие 2000 лет. Оно в свою очередь происходит от понятий:

Поиск, изыскание,
Исследование, дознание в философском и законном смысле.

В Римской Империи инквизиция при Константине Великом в самом тяжелом случае влекла за собой только духовные методы наказания, иными словами: только тот, кто веровал, мог появиться на праздничном обеде. Только когда христианство стало государственной религией в Римской Империи, были введены меры принуждения для еретиков. Только в раннем Средневековье преступление против церкви стали караться серьёзным наказанием. С возрастающим влиянием церкви инквизиция стала институтом. Эти ужесточения были введены при весьма почитаемом императоре Фридрихе I Барбароссе. После проведения в 1229 году Тулузского церковного собора эффективность инквизиции была повышена за счёт перехода от епископской инквизиции к папской, то есть её централизации. Инквизиторами были монахи – доминиканцы и позже францисканцы. Император Фридрих 2-й ввёл смертную казнь через сжигание на костре. Он ввёл следующую процедуру: 1) донос, 2) повестка в суд, слушание, арест, 3) дознание с целью признания вины, 4) сохранение тайны доносчика и свидетелей, 5) отсутствие защитников. И, наконец, пытки, разрешённые Папой Иннокентием 4 в 1382 году. Каталог наказаний содержит: 1. Простое церковное наказание, 2. Конфискация

имущества, 3. Передача в светские инстанции для приведение смертного приговора в исполнение. В Германии период инквизиции по сравнению с другими странами был относительно коротким, потому что великий инквизитор Конрад Марбургский был убит в 1223 году после двухлетней деятельности. На втором Ватиканском церковном соборе 1965 года святой Престол отказался от светских мер принуждения вследствие религиозных заблуждений [15].

В настоящее время понятие качество встречается в минимум 10 различных контекстах [16], из которых наиболее существенные это:

- Философия;
- Лингвистика, музыка и фонетика (оттенок звучания);
- Жизнь вообще (превосходство, отличное качество);
- Наука, обучение и исследование;
- Продукция и услуги (пригодность к применению).

1.2.3 Исторические документы, регламентирующие менеджмент качества

Историческим документом о качестве экономической продукции является Указ русского царя Петра Первого о качестве от 11 января 1723 года. В нём грубо сформулировано, как должен работать менеджмент качества и как пробуждается соответствующая мотивация с помощью выверенного соотношения кнута и пряника. В оригинальном тексте это выглядит следующим образом: «...инспекторы и их помощники должны проверять, как надсмотрщики ставят штемпели на товары. В случае сомнения они имеют право осуществлять проверки по своему усмотрению. ...если армия несёт потери в битвах из-за недосмотра инспекторов и их помощников, то последних следует безжалостно высечь и примерно наказать. ...я повелеваю, строить дома для инспекторов и их помощников не хуже помещичьих. Если они хуже, Демидов (недавно назначенный царским Указом директор Тульского оружейного завода) не должен обижаться, если я прикажу его казнить.»

На сегодняшний день существует немного более сложное и менее грубое определение [17]:

«Степень, в которой набор неотъемлемых показателей выполняет требования»
Неотъемлемые показатели относятся к продукции, процессам или системам, например, как геометрический показатель – диаметр болта, как физический показатель – электрическое сопротивление проволоки, как технический показатель – прочность бетона, показатель надёжности – вероятность отказа детали конструкции или как показатель, типичный для сферы услуг – время ожидания в Callcenter.

Присвоенный показатель, например, цена снимаемой квартиры, является неотъемлемым показателем не данной квартиры, а договора на её сдачу.

Требование [18] является либо требованием, содержащимся в договоре/перечне конструктивных недостатков и неисправностей заказчика, оно всегда узко специально и строго предписано, либо это ожидание, выполнение которого подразумевается. Такими ожиданиями относительно предмета одежды могут быть размер, цвет, материал, дизайн, в отдельных случаях – способ ухода и инструкции по стирке, а также, что у куртки два рукава. Для автомобиля даются технические спецификации в сопроводительном документе или договоре на продажу, его же готовность к эксплуатации обычно подразумевается.

Требования явно или неявно (ожидания) формулируются и предполагаются клиентом или другими заинтересованными сторонами.

Клиент – это «организация или лицо, которое принимает продукцию» [19], например, потребитель, клиент, конечный потребитель, розничный торговец, человек, извлекающий выгоду, покупатель.

Заинтересованные стороны – это «лица или группы лиц с общим интересом к достижениям или успехам организации» [20], например клиенты, собственники, служащие, поставщики, банкиры, объединения, партнёры или общество [21].



Рис. 1: Качество

Это определение качества в естественных или технических науках не имеет таких граней как отличное качество, превосходство или уровень претензий. Требования, названные в объяснении термина качество, устанавливаются обществом или клиентом как показатели качества, то есть параметры, включая их количественную оценку и пути к получению информации.

1.2.4 Определение составляющих системы менеджмента качества

В этом состоит первая проблема менеджмента качества, например, в сфере вузов: кто является клиентом университета и определяет или оплачивает тем самым данное учреждение: студент, его будущий работодатель в сфере промышленности, фирма, в которой он будет работать самостоятельно, общество (при федеральном государственном устройстве – субъект федерации), то есть налогоплательщики, которые содержат университет - и кто или что является продуктом университета: сам выпускник или учебные мероприятия, усвоенные им? [22] [23] И каким образом всё это согласовывается с системой ценностей общества и закрепляется в конституции как свобода обучения и исследований?

По этому вопросу высказывается Мюнхенский Университет Бундесвера: «...академическая свобода ... включает в себя обязательство по ответственной организации учебного процесса, то есть быть свободным для учёбы, а не от учёбы» [24].

Президент Гумбольдского Университета Берлина, профессор Ганс Мейер, недавно заявил в этой связи следующее: «Если университет больше не рассматривается как учреждение, в котором преподаватель оказывает услугу, а студент лишь размышляет, примет ли он её и если примет, то каким образом, то высшее образование – это обязательство для обеих сторон» [25].

В отношении предметов, на которые распространяется централизованное распределение, то есть ни студент свой факультет, ни факультеты своих студентов свободно выбирать не могут, возникает разрыв между властью, решениями центра и ответственностью факультета за качество образования. Повсюду, где власть и ответственность разделены, разрастаются формализм и бюрократия. С другой стороны для предметов, доступ к которым неограничен, существует мало возможностей для отбора слушателей, тем самым ввиду недостатка финансирования и персонала достаточно сложно выпустить большое количество подготовленных специалистов.

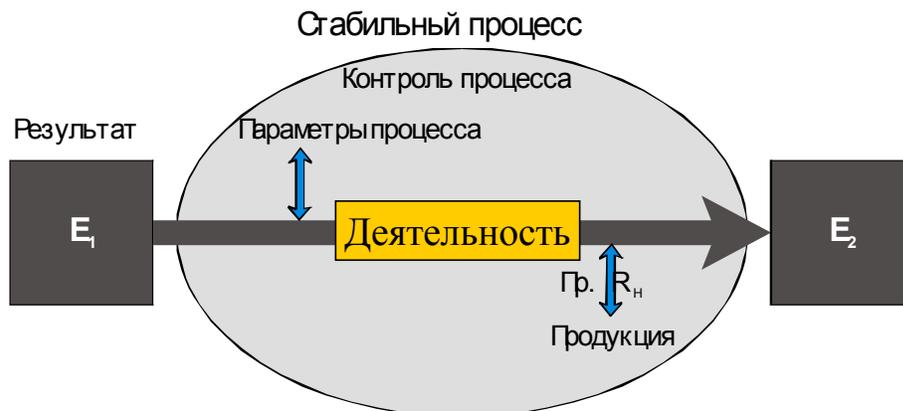


Рис. 2 Управление процессом

Вторая проблема менеджмента качества состоит в том, чтобы получить как можно более высокую продуктивность при одновременном определённом и высоком качестве продукции, возникающей в результате какого-либо процесса – будь то процесс производства, исследований или получения образования. Для этого необходимы как минимум две предпосылки: 1. Процесс должен быть стабильным, то есть контролируемым; он будет таковым, если дисперсия σ и положение среднего значения MW неотъемлемого показателя качества постоянны; и 2. Процесс должен быть способен (в отношении качества). Способность процесса описывается двумя индексами: C_p и C_{pk} . C_p это отношение допуска и дисперсии процесса (здесь например $6 * \sigma$). Фактор перед дисперсией σ определяется количеством резко выпадающих значений, которые хотят допустить в партии продукции или покрыть страховой премией. Допуск это разность между верхним предельным значением G_o и нижним предельным значением G_u , то есть $C_p = G_o - G_u / 6 * \sigma$. Предельные значения G_o и G_u конечного продукта определяются внешним клиентом на рынке. В производственной цепочке приемлемые допуски зависят от издержек, с которыми они достигаются, и от прямых и косвенных затрат, которые они вызывают при последующей обработке.

$C_p = C_{pk} (1 + K)$. K обозначает центрирование процесса ($K=0$ соответствует центрированному процессу) и учитывает отклонение среднего значения (положение уровня процесса) μ к середине поля допуска. Процесс называется способным, если $C_p > 1$. C_{pk} всегда $\leq C_p$. Если $C_p < 1$, то результатом процесса является дефектная продукция. Если $C_p = 1$ при оптимальном центрировании ($K=0$), то $6 * \sigma$ означает, что 0,3% продукции могут быть с дефектом и уже небольшое отклонение от оптимальной позиции $K=0$ приведёт к значительному увеличению брака.

Требования клиентов о том, чтобы $C_p = 1,33 \dots 2$ считаются сегодня нормой.

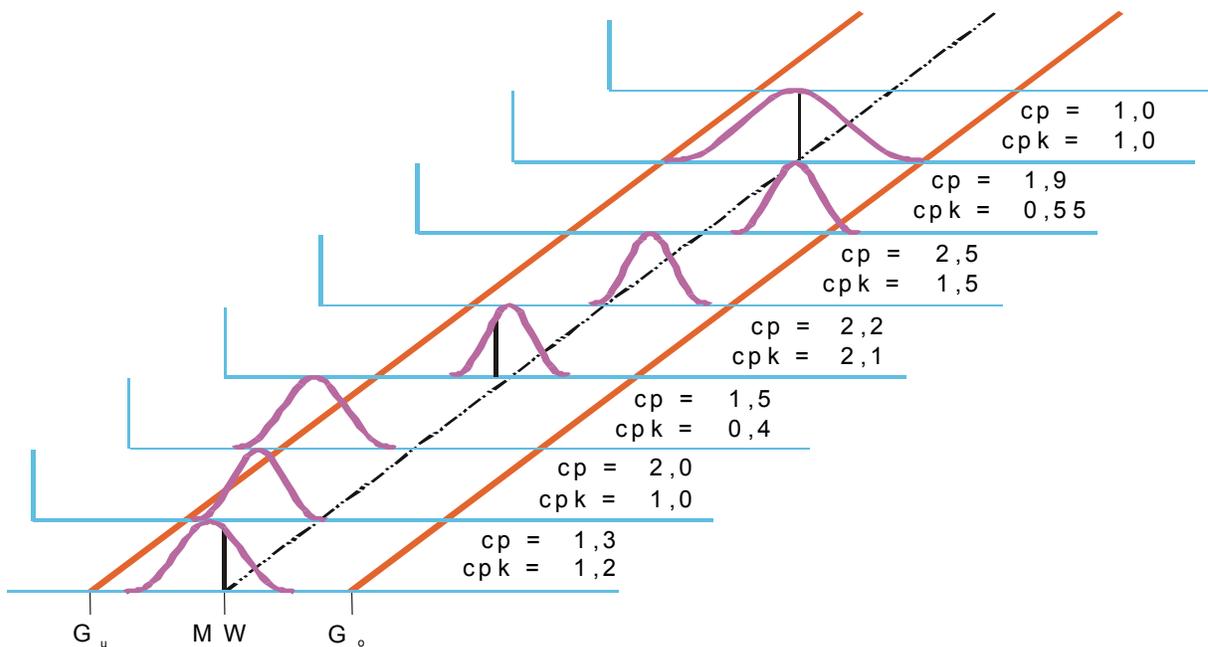


Рис. 3 Способность процесса

Удержать распределение всех релевантных параметров качества на одном среднем значении MW с одной стороны невозможно, с другой – нерентабельно. Стабильность процесса зависит не от одного, а от целого ряда значений, так как процесс состоит не из одного единственного шага. Стабильность или овладение процессом означает:

Колебания параметров качества лежат в рамках предельных значений, то есть среднее значение распределения находится в рамках предельных значений, и не существует резко выпадающих значений распределения вне допустимых колебаний или предельных значений.

Причины колебаний отдельных значений вокруг среднего известны и будут устранены.

Цель

Цель определения параметров качества – это возможность и процесс проверки на соответствие неотъемлемых показателей продукции и требований клиента.

1.2.5 Качество немецкого инженерного образования в условиях мировой конкуренции

3-4 декабря 2003 года в Берлине прошла международная конференция «Качество немецкого инженерного образования в условиях мировой конкуренции».

Организаторами конференции выступали DAAD-Немецкая служба академических обменов, HRK-Ассоциация ректоров Германии в кооперации с деловым сотрудничеством технических вузов (ARGE-TU/TH).

С приветственными словами к участникам конференции выступили профессор Гедгенс, президент Ассоциации ректоров Германии и господин Ериссен, министр экономики.

Далее с основным докладом «Изучение немецкого инженерного образования в международном сравнении качества: опыт бизнеса» выступил профессор Офферманс, член правления Degussa AG. Продолжил тему ректор Технической высшей школы Цюриха, профессор Остервальдер, его доклад носил название «Европейское инженерное образование в глобальной конкуренции». Эти два задающих доклада: от реального сектора экономики и известнейшего в мире технического института с двух сторон – внешнего и внутреннего мониторинга определили задачи развития современного инженерного образования.

Конференция была построена по принципу четырех самостоятельных пленумов.

Первый пленум «Критерии качества и менеджмент качества» сконцентрировал мировой опыт влияния современного транспарентного университетского менеджмента на качество предоставления образовательных услуг и степень удовлетворенности обществом выпускниками высшей школы мира. Докладчики представляли цвет мирового инженерного образования: Imperial College London, UK, d'Ecole Centrale de Lyon, France,

Massachusetts Institute of Technology, USA. Доклады были заранее заказаны и представляли не только точку зрения элитнейших технических высших школ, но и стран в целом, представители которых выступали. Учитывая безумную популярность и авторитетность MIT, можно сказать, что американский доклад был задающим тему, однако и Европа показала блестящие результаты, достигнутые как вековыми традициями, так и ультрасовременным менеджментом, ориентированном на общество, на бизнес, на процветание человечества. Ораторы доказали на конкретных примерах эффективность использования в вузе моделей менеджмента, хорошо зарекомендовавших себя в промышленности при соблюдении единых международным стандартов построения этих систем менеджмента, их верификации и валидации.

Второй пленум был посвящен инженерным образовательным программам, на котором подробно были рассмотрены процессы обучения и их результаты. Докладчики этого пленума опять же постоянно акцентировали внимание всех участников на влияние инновационного общества на вуз, приводились эффективные примеры их кооперации.

Особое внимание было обращено на процессный подход в современном университетском менеджменте, что очень хорошо согласуется с основами стандарта ISO 9001:2000.

Подчеркивалось, что реальные успехи в международной академической мобильности студентов могут быть достигнуты при наличии в вузах узнаваемых другими университетами и бизнесом систем менеджмента.

Третий пленум носил название «Обеспечение качества и развитие качества в свете Болонского процесса: опыт, проблемы, шансы». С блестящим докладом «Ревью инженерного образования из европейского опыта» на блестящем немецком языке выступил проректор по международному образованию Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden профессор Висс . Доклад ректора RWTH Aachen, Germany, профессора Вебера был посвящен международным идеям в определении качества образовательных программ. На этом же пленуме автор этих строк рассказал о развитии университетского менеджмента в инженерном образовании России и как пример описал систему менеджмента качества предоставления образовательных услуг Томского политехнического университета, сертифицированную в 2001 году National Quality Assurance , UK. Опыт ТПУ вызвал огромный интерес среди участников, что еще раз подтвердило эффективность международной сертификации систем университетского менеджмента в свете Болонского процесса.

Четвертый пленум «Признание международной привлекательности инженерного образования» вел генеральный секретарь DAAD профессор Боде. Наряду с выступлениями представителей аккредитационных агентств, очень ярко прозвучал доклад профессора Крошеля из Uni Karlsruhe «Обеспечение качества специальной подготовки через эвалюацию и менеджмент качества»

1.2.6 Общественно-профессиональная сертификация, история и роль в мировой экономике

Наибольшее влияние на развитие экономики оказали системы менеджмента, появившиеся параллельно с машинами. Наиболее остро поставили вопрос о качестве, о системах менеджмента паровые машины.

Их широкое распространение в начале 19 века сопровождалось высоким травматизмом. Наиболее уязвимой частью был сам паровой котел, который при взрыве уносил десятки жизней. В Германии, как наиболее ярком примере, государство создало систему менеджмента, вернее его части, систему контроля над паром. Созданные государственные структуры были независимы от производителей. Казалось, что, соблюдая принцип независимости, можно достигнуть объективных оценок. Однако прошло пять лет, а процент взрывающихся котлов не уменьшился. Созданная комиссия из представителей производителей, потребителей и общества, установила, что

государственные чиновники, не имея мотиваций к невыпуску на рынок потенциально опасных машин, брали взятки и клеймили государственным клеймом подлежащие надзору паровые машины. Вывод, который сделала компетентная комиссия, привел к отмене государственной монополии на испытания паровых машин. Был объявлен тендер, в котором могли участвовать широкие слои испытателей, в том числе и государственные структуры. Тендер выиграл союз промышленников. Так впервые в мире появились независимые структуры, валидирующие процессы менеджмента. Они получили в Германии название DÜV e.V. – зарегистрированный союз надзора над паром – Dampf Überwachung Verein e.V. Как подтверждение правильности решения, последовало резкое снижение аварий при эксплуатации паровых машин. Развитие техники, появление все более широкого круга машин, переименовали и DÜV в TÜV, Союз технического надзора. Данное событие произошло в середине 19 века. Так раз и навсегда чиновники были исключены из системы менеджмента государства. Весь мир подхватил немецкую инициативу. В сегодняшнем мире мы имеем только одну страну, которая до сих пор отстаивает интересы бюрократии и только в России существует система сертификации, которая не признается ни в одной стране мира. Самое страшное, что под прикрытием укрепления вертикали власти эта система приводит страну к безумным официально легализованным поборам со стороны бюрократов, мировые экономисты считают, что в этом рынке Россия имеет безумные затраты, которые ведут в никуда. Естественно, что и при сертификации вузовских систем менеджмента мы ощущаем, как тот же безграмотный ГОСТ Р плодит органы по сертификации, выдающие сертификаты, цена которым ниже цены импортной туалетной бумаги, а самое страшное, что дискредитируется сами попытки вузов, навести порядок в своем менеджменте. Ущерб от такой «деятельности» выливается в десятки миллионов долларов. Наиболее ярким представителем данного направления является школа профессора В.М.Левшиной, которая в 2003 году исключила из процедуры сертификации такие разделы как «верификация» и «валидация», т.е. системы, создаваемые ею и ее учениками не контролируются ни внутренним клиентом, ни внешним. Абсурд. Но какой сладкий дурман для ленивых вузовских ректоров, которые покупают направо и налево сертификаты госпожи Левшиной. Если проанализировать список вузов, которые сертифицировала госпожа Левшина, то можно смело сказать, что ни одного серьезного вуза в нем не найти.

Выводы: Рассмотренный исторический опыт подчеркивает ошибочность развития и применения государственной сертификации:

- **государственные органы аккредитации и сертификации работают не в рыночных условиях,**
- **отсутствует главный элемент объективности – независимость, одни и те же люди и структуры занимаются и аккредитацией, и сертификацией, и надзором,**
- **убытки, нанесенные десятками тысяч непрофессионалов от кабинета правительства до сельской администрации, профанация всевозможных организованных чиновниками ради своего выживания**

псевдоконкурсов затмили вакханалии «доярка десятитысячница» и пр. покупка у наших бывших соотечественников всевозможных «менеджерских наград» - позор России, любой польский еврей создает Ассоциацию при ЮНЕСКО, выдавая тощие вузовские бюджеты поездками университетского руководства в экзотические страны, мы похожи в этой ситуации на африканцев, которые отдавали за блестящие бусы несметные состояния, семинары для избранных на Мальте, Кипре, в Австралии недоступны для ректоров крупнейших вузов Запада, но это реальные тяжелые будни любого вузовского середнячка России, отсутствие финансовой прозрачности, фальшивый менеджмент – реалии высшей школы России,

- непризнание мировым обществом данной российской системы можно исправить только одним путем - ее ликвидацией,
- общественно-профессиональная система аккредитации и сертификации существует в мире более 150 лет, зарекомендовала себя как наиболее эффективный инструмент развития образования, науки, бизнеса и общества в целом, если Россия в ближайшие годы ее не примет, мы можем Россию потерять.

1.3 Высшая школа России сегодня

Россия, хотя и подписалась под важными бумагами, но до сих пор лишь стоит на пороге «Болонского процесса» и, как сказал один умный человек, продолжает балансировать на бревне входного порога, причем процедура это очень сложная, т.к. одну руку приходится держать за пазухой, где по традиции лежит камень. Балансировка усложняется еще тем, что наше государство в сегодняшние дни, не найдя себе никакого другого применения, занимается постоянно реорганизацией своего менеджмента и бревно находится в постоянной трансформации в брус, в перекладину, кольца и т.д. Просто удержать баланс в такой ситуации является чрезвычайно трудной задачей и еще более трудно сохранить хорошее выражение лица перед своими партнерами из других стран. Постоянное ожидание новых перемен, реализация ежегодных якобы новаций от функционеров сверху, не дают возможности ни высшей школе, ни науке России заняться каким-нибудь полезным делом, например, подготовкой будущих «Нобелевских лауреатов». А без них нам не попасть ни в какие мировые рейтинги, не получить иностранных студентов, не научиться готовить своих так, чтобы их с руками отрывал мировой бизнес, остается только как в цирке, и дальше бежать по кругу. Естественно, что в такой ситуации только сильнейшие могут на сомом деле быть вузами с большой буквы.

Крупные вузы России являются реально, особенно не в Москве и С-Петербурге, крупнейшими бизнес структурами города. Почему же так плохо они живут. Прежде всего, если провести параллель с постсоветскими предприятиями, то видно, как разрушается все, что не перешло в руки частного владельца, либо участника другой организационно-правовой системы, заинтересованной в развитии структур, находящихся у них в подчинении. Если мы возьмем два рядом стоящих универмага: один стоит 50 лет, второй построен недавно, первый находится примерно в 1986 году и представляет из себя жалкое зрелище, второй процветает. С вузами не совсем аналогичная картина, но очень близкая, находятся ректоры, которые все - таки думают о развитии своего вуза, по крайней мере, от одних выборов до следующих. У ректора и членов ректората, получающих процент от внебюджетных поступлений, есть интерес в приумножении этих поступлений и только, вопрос, как же тратятся в вузе деньги, волнует немногих. Финансовый менеджмент является самым слабым звеном в университете. Планово - экономические службы и бухгалтерия служат налоговой инспекции, счетной палате, казначейству, но не вузу. Любой частник вздернул бы за такие проделки весь состав этих служб уже давно на рею, в вузе, как правило, это бережно охраняемые структуры, т.к. они прикрывают любые финансовые шалости высшего руководства, покрывая расходы из тех средств, которые остаются у исполнителя. Если сюда приплюсовать гранты и средства НФПК, то станет еще страшнее, руководители вузов, которые действительно приложили силы в проталкивании заявок, считают, что они должны и истратить полученные деньги. Число необъяснимым никому, не подвластных никакому здравому смыслу стремится просто к бесконечности. Уже никто не ездит далеко в отпуск, все прекрасно организуют подведомственные структуры из командировочных средств.

В вузах отсутствуют программы повышения квалификации сотрудников всех категорий, кадровый резерв чаще всего представляет из себя будущих начальников письменного стола, т.е. либо ученый, лишенный каких либо знаний и умений работы с внешним миром. Либо будущий кадровый чиновник со всеми вытекающими последствиями. Как вырастить вузу кадры настоящих менеджеров – это при их бюджетах решаемая задача, есть возможность получения степеней MBA, просьба не путать с покупкой бумаги в российских MBA структурах.

Опыт Германии по введению ставок Junior Professor показывает высокую эффективность данного шага, для России это реальное спасение от кадрового голода в высшей школе. Упаси Бог только от того, что бы министерские чиновники раздавали эти ставки, только общественно-профессиональные союзы смогут по представлению вуза присуждать звания Junior Professor.

Государство вносит в неустойчивое положение вузов и, особенно в их финансовый менеджмент и свою лепту. За последние три-четыре года любая внебюджетная деятельность превратилась для ее первичных исполнителей в крошечный ад. Создается впечатление, что, не имея рычагов по получению налогов с бизнеса, государственные чиновники раздевают и без того бедных бюджетников. Если вернуться к первым годам перестройки, еще в горбачевские времена, то вузовский хозрасчет вполне был похож на финансовый менеджмент в вузах США, Никакие реформы не принесут никакого успеха без создания крепкой законодательной базы, гарантирующей отмену всех налогов в вузе.

Выводы: Единицы ректоров понимают, что только инвариантность от окружающих ежедневным перемен, умение увязать в один узел стратегический, процессный и IT-менеджмент, позволит им выйти на прямую дистанцию, которая приведет их к процветанию.

Российской высшей школе необходима экстренная законодательная помощь, направляющая развитие университетского менеджмента в русло, валидируемое бизнесом, наукой, обществом и мировым рынком.

1.4 Системы университетского менеджмента «как есть»

Высшая школа, долгое время отставшая от международных стандартов менеджмента, по своему на определенном этапе развития университетского менеджмента была права. Нельзя запрягать в одну упряжку коня и трепетную лань, вернее сказать, что далеко не всем это дано, но появление в 2000 году процессно-ориентированных стандартов все расставило на свои места и смогло ярых противников этих стандартов переместить в стан ярых сторонников, правда зачастую как у нас делается классически в России, параллельно присвоить себе и все результаты, полученные смелыми первопроходцами.

Высшее образование и университеты, как организации его реализующие, остались одними из немногих сфер, где внутренняя мотивация является преобладающей в силу специфики самой научно-педагогической деятельности, направленной на получение, развитие и передачу знаний.

Говоря языком современного менеджмента, университеты создают добавленную стоимость, которая выражается широким спектром показателей, где мягкий фактор играет решающую роль, но, в конце концов, интегральным показателем будет рейтинг вуза.

Западный студент идет учиться в престижный университет, выбирает престижную траекторию обучения и самое главное он идет учиться к конкретным профессорам, которые в данный момент являются настоящими гуру в своей области знаний, книги которых издаются на всех языках мира, а

работодатель легко определит уровень выпускника, зная у кого он учился.

Как пример, рассмотрим в сравнении вузы юго-запада Германии. Будущие математики едут поступать в Гейдельберг, физики в Карлсруе, экономисты в Саарбрюккен. В университете Саарланда, это знают все, обосновались школы профессоров Пауля (информатика и моделирование), Шольца (менеджмент персонала и менеджмент организации, Институт Европы) и Шеера (моделирование бизнес процессов, Институт экономической информатики, Институт искусственного интеллекта, IDS Scheer AG). Все эти имена связаны с моделированием сложных систем, каждый из профессоров – мировая звезда. Кооперация Томского политехнического университета позволяет и его студентам получать знания у этих великих немецких ученых, путем включенного обучения в университете Саарланда и слушая лекции этих профессоров и их учеников в Томске, причем полные курсы. Задача университетского менеджмента и состоит в том, чтобы создавать все условия для процветания креатива, для поддержания на высочайшем уровне научных школ мирового уровня, которые и обеспечивают реализацию учебного процесса.

Статистика подтверждает, что выпускники российских вузов по традиции занимают хорошие места в области теоретической подготовки, в тоже время последние по критериям начать свое дело, интегрироваться в новую среду и т.д. Рассмотрим на примерах, откуда берутся такие серьезные просчеты в деятельности высшей школы России.

Наиболее ярким положительным примером являются Соединенные штаты Америки.

США давно и плотно заняли нишу подготовки специалистов из практически всех стран мира. В США обучается иностранных студентов больше чем во всех остальных странах мира. США превратили рутинную работу в вузе в увлекательный бизнес, который позволяет процветать Америке и ее университетам. Что же лежит в основе этого успешного американского бизнеса.

Причины американского успеха – это, прежде всего традиционная ориентация элитных американских вузов на подготовку также элитных выпускников, которые в короткий срок становятся элитными менеджерами элитных компаний во всем мире. Это тезис на непрерывное обучение, где университетский диплом это только начало длинного пути постоянных тренингов и повышения квалификации. Это уникальное оборудование, которым оснащены американские вузы, это настоящее оборудование БОИНГ и НАСА, на котором студенты выполняют лабораторные работы и проводят эксперименты для своих дипломов. Это тесная кооперация с промышленностью, Это создание своих предприятий. Это бизнес-инкубаторы и технопарки, которые создают для сотрудников университетов и студентов все условия для раскрутки своего бизнеса. Из Массачусетского технологического института (MIT) вышли такие известные предприятия, как Digital Equipment и

BOSE. Университет как источник венчурного капитала вполне способен находить для себя источники занятости и финансирования. Системы ультрасовременного и высокоэффективного менеджмента пронизывают американский университет, без него немислим тот успех, который имеет высшая школа США.

Германия, имевшая до последних лет систему подготовки специалистов, аналогичную России, в настоящий момент по связям с реальным сектором экономики существенно опережает Россию. Институты Макса Планка, а особенно институты Фраунхоферского общества имеют теснейшую связь с вузами, создают сотни рабочих мест для студентов вузов, поручают студентам ответственную работу по контрактам с промышленностью. Этот уникальный опыт Германии по созданию рабочих мест для студентов, так называемых Hi-Wig, пожалуй, самый успешный в мире. Директорский корпус этих институтов получает также профессорские места в самом университете. Кафедры немецких университетов для чтения уникальных курсов приглашают самых известных в стране бизнесменов, которые кроме лекций организуют и практику для студентов, участвуют в защите реальных курсовых проектов. Научная и бизнес элита Германии позволяет готовить элитных специалистов.

Как следует изменить российский университет, чтобы он стал кузницей рыночных кадров для переживающей сложный переходный период страны, завоевать доверие у иностранных партнеров и интегрироваться в мировое образовательное пространство. Все это требует проведения серьезных изменений. Наверняка не путем уговоров, корректирующих мероприятий, через осторожные реформы. Следует изменить системы стоимостных оценок в головах. Это относится как к обучению, так и к научным исследованиям. Университет является организацией по оказанию услуг, которая производит продукты в виде исследований и обучения. Если на эти продукты нет мирового спроса, то перед университетом, как перед любым другим предприятием, возникает неприятный вопрос о существовании. Предприятие, продукты которого не пользуются спросом, исключается из рынка. Оно не может топнуть ногой и упрекнуть клиента в отсутствии у него понимания сути дела. Но точно также ведет себя и университет. До тех пор, пока он не готов самостоятельно думать об управлении процессами образования и научных исследований, он не понимает сути дела. Поэтому революционная модернизация остается единственным выходом: университет должен подчиниться таким законам рынка, как ориентирование на клиента, качество и способность к конкуренции. Формирование организационно-экономического образа мышления является необходимостью. Чем больше университет хочет финансироваться из собственных источников, представлять платные услуги по обучению и повышению квалификации и поддерживать со студентами взаимоотношения, как с клиентами, тем важнее для него иметь полномасштабную управленческую систему.

Услуги – это результат деятельности, за которую клиент готов платить достойную цену. Это определение справедливо и для университетских услуг. Услуги университета по обучению и повышению квалификации должны быть подвергнуты конкретной оценке на рынке. Известно, что на практике социальные способности менеджера такие, как умение работать в команде, руководство проектом, сила убеждения, знание иностранных языков и коммуникабельность, по меньшей мере, так же важны, как знание предмета и методики. Университетское же образование, напротив, сконцентрировано на передаче методов и знаний предмета. Это подчеркивает важность внедрения в вузе как системы менеджмента качества предоставления образовательных услуг и проведения научных исследований, так и системы менеджмента знаний.

При построении системы менеджмента качества следует исходить из принципа универсальности применяемых моделей и стандартов, из узнаваемости результатов деятельности системы менеджмента как вузами между собой, так и внешними инвесторами, клиентами и партнерами. В данной ситуации наиболее прогрессивное решение следует искать вместе с реальным сектором промышленности и сферы услуг, применять методы и алгоритмы, хорошо апробированные в мировом рынке и принесшие наибольший позитивный результат.

Таким образом, мы пришли к выводу, что отсутствие в университете современной системы менеджмента качества приводит к снижению результатов по предоставлению услуг в области образования и науки и как следствие не только к занятию университетом новых позиций на мировом рынке, но и потере ранее имевшихся. Поэтому создание и инсталляция в вузах систем менеджмента, хорошо известных в мировом рынке, несомненно, послужит на пользу российской высшей школе для интеграции в международное образовательное пространство.

Глобализация всех экономических и социальных процессов в современном обществе и связанный с ней рост конкуренции во всех сферах человеческой деятельности требуют большей прозрачности и открытости университетского сообщества, разработки транспарентного менеджмента, универсальных критериев его оценки с точки зрения отчетности за выделенные обществом ресурсы, то есть все большего сдвига в сторону процессного подхода организации менеджмента и введения эффективных критериев гарантии выполнения процессов на местах. И, хотя некоторые исследователи утверждают, что разработка таких критериев невозможна, в принципе, изменения во внешней среде диктуют университетам новые «правила игры», игнорирование которых ставит под сомнение не только успешность каждого конкретного университета, но и саму возможность его существования.

Внедрение наряду с процессным подходом системы всеобщего менеджмента качества (TQM) стало попыткой университетов ответить на эти новые вызовы со стороны внешней среды. Высокий научный потенциал высшей школы позволяет внедрять самые передовые информационные технологии, гарантирующие постоянный внутренний и внешний мониторинг системы университетского менеджмента. При этом сразу же возник вопрос об определении понятия качества в системе высшего образования и его соотношении с показателями эффективности работы университетов. Например, если рассматривать финансовые показатели, которые являются главными в коммерческих организациях, то, очевидно, что наиболее эффективным будет тот вуз, который зарабатывает наибольшее количество внебюджетных средств, обучая студентов на платной основе. Вместе с тем опыт 90-х годов прошлого века показывает, что многие вузы, открыв у себя подготовку по непрофильным, но модным специальностям, давали своим выпускникам образование, уровень которого, оставаясь в допустимых рамках, был заметно ниже уровня образования в профильных вузах. Таким образом, данный показатель эффективности оказался в противоречии с качеством образования.

День от дня меняется эффективность этого показателя и, рассматривая ситуацию «как должно быть» мы убедимся в итоговой его справедливости. Более того, все мировые рейтинги подготовки специалистов MBA, расставили вузы в строгом соответствии со стоимостью данной услуги. Очевидно, и в России этот показатель надо вводить т.к. разговоры о «бесплатности» образования у нас уже давно превратились в сказку. В сфере высшего образования вращаются огромные деньги, в том числе и «теневые», нужно только проложить для них нужное русло, в чем и состоит одна из важнейших задач университетского менеджмента.

Вопрос о показателях эффективности университетов действительно является очень сложным. С одной стороны, в качестве критерия эффективности можно использовать степень достижения университетом стратегических целей, сформулированных в его миссии. Но каждый университет, формулируя миссию, стремится подчеркнуть свою уникальность, неповторимость, отличие от других университетов. Поэтому использования критерия достижения целей затрудняет или вообще делает невозможным сравнение университетов друг с другом. С другой стороны, **в качестве критериев эффективности университетов можно использовать показатели, принятые в бизнесе и ориентированные на оценку способности организации получать ресурсы из внешней среды и использовать их с минимумом непроизводительных расходов. Отсутствие однозначных показателей эффективности работы вуза и связи показателей с качеством этой работы существенно затрудняют внедрение системы менеджмента качества в университетах, так как сотрудники университетов не видят связи между показателями эффективности и качества, а сама оценка эффективности производится на основании системы ценностей и предпочтений лиц или групп, производящих оценку.** Более того, имеет место несоответствие объективно

диктуемого внешней средой подхода к деятельности университета на уровне топ менеджмента и исторически сложившегося и оправдавшего себя в течение длительного времени творческого подхода на уровне кафедр и научных подразделений.

Система менеджмента качества в вузе состоит из двух составляющих: процессной и функциональной. Как бы не сопротивлялись «серые кардиналы», процесс модернизации университетского менеджмента набирает обороты, остановить запущенный маховик уже невозможно, хотя не стоит отрицать, что движения маховика зачастую очень близко к «броуновскому». Прежде всего, мы должны понимать, что при всем нашем желании перевести столетиями созданную функционально-ориентированную систему в процессно-ориентированную, делать это на 100% не стоит, да и реально невозможно. Вуз, как правило, это крупная структура, эффективная работа которой только в процессной цепочке будет невозможной.

В среде университетских топ менеджеров, больше других контактирующих с внешней средой и наиболее остро чувствующих её давление на организацию, все большую роль играет взгляд на университет, как на солидный бизнес с большими активами и жестким бюджетом. При таком взгляде естественными и важными становятся эффективное планирование, в том числе и планирование качества предоставления образовательных услуг, контроль за бюджетом, непрерывные перемены и адаптация к требованиям окружающей среды, хороший внешний вид, состояние помещений, лабораторная база, использование новейших информационных технологий и т.п. Поэтому при внедрении системы менеджмента качества топ менеджеры обращают внимание, прежде всего, на те её принципы, которые направлены на структурирование, разделение, описание, формализацию и стандартизацию технологических процессов, а в качестве инструмента внедрения широко используют внешнюю валидацию. С другой стороны, кафедры и научные подразделения, полагая, что только исследования и обучение являются основным делом университета, в котором нет места конкуренции, считают, что планирование и организация деятельности должны производиться «снизу вверх» и что деятельность топ менеджеров должна быть подчинена интересам кафедр и научных подразделений. В системе менеджмента качества они подчеркивают аспекты, направленные на совершенствование личности, на использование внутренней мотивации, на высокой оценке так называемых мягких факторов, которые в вузе особо ценны.

Таким образом, главная проблема внедрения менеджмента качества в университете состоит в выработке взаимосогласованных позиций всех членов организации, формировании разделяемых всеми сотрудниками ценностей, создании соответствующего корпоративного климата, то есть это организационное изменение, ориентированное, прежде всего на изменение сознания людей.

Процессный подход в данном случае интегрирует идеи верхов и низов, единственно, на что хотелось бы обратить внимание, что процессный подход предполагает создание эффективных моделей с наборами соответствующих критериев, а не нарисованный в линейку тот же функциональный подход. При всей простоте данных утверждений крайне мало сотрудников университета легко представляют себя участниками процессного подхода. Огромная опасность приносится и теми внешними консультантами, которые не знают математических основ системного анализа, не имеют опыта работы в вузах других стран, в бизнесе, не умеют создать математическую среду для процессов. Как правило, результаты их деятельности только еще дальше уводят вуз от реального менеджмента в его рыночном понимании. Настоящий процессный подход практически в каждом вузе ломает стены между структурами, занятыми близкой деятельностью, выявляет «менеджеров», которые не участвуют ни в каком процессе, кроме придуманного ими и процесса получения денежного вознаграждения за то, что они не приносят ничего в добавленную стоимость, которая и является главным мерилем процесса. Внедрение настоящих моделей очень быстро расставляет все точки над і.

Соглашаясь априори с данной ситуацией, мы должны в тоже время так интегрировать функции в процесс, чтобы полностью исключить авторитарные методы управления вузом, занятия позиций вспомогательных подразделений «передом к казначейству и КРУ, задом к сотрудникам и студентам». Наша жизнь в сегодняшней России похожа на цирк. Мы вынуждены с этим считаться, но только тот дрессировщик будет жив, который работает в одной команде со своими подопечными. Более того, и первые, и вторые должны ясно осознавать, **над процессами стоит стратегия, вуз, который не может создать своей стратегии, не сможет и получить каких либо успехов в функционировании системы менеджмента.** Русский студент всегда готов к революции. Таким образом, ситуация «как есть» дает нам настолько разношерстную толпу вузов, что даже безумный Мунк не смог бы все буйство красок уложить в одну картину. Напрашивается создание каких-то групп, внутри которых возможно и провести сравнительные оценки.

Выводы: Системы университетского менеджмента катастрофически отстают от тех рыночных преобразований, которые происходят в России, Существует реальная угроза конфликта между высшей школой и обществом, для которого высшая школа готовит специалистов, Высшее руководство большинства вузов уступает в развитии менеджмента в управляемых ими структурах любой российской компании из бизнеса с аналогичным бюджетом, неэффективность менеджмента приводит к отсутствию реальных мотиваций сотрудников вузов к улучшениям, к уходу в «серый рынок» хоздоговорной деятельности и предоставления дополнительных образовательных услуг, отсутствие транспарентного

менеджмента уводит в тень огромные деньги, начиная от процедуры поступления в вуз и т.д.

Внедрение общественно – профессиональной системы аккредитации и международной сертификации, полный отказ от любых чиновничьих рейтингах, сертификациях, премиях за качество и пр. и пр.- необходимая санация высшей школы, без серьезных перемен вуз не сможет реально на пользу дела распоряжаться внешними финансовыми поступлениями, в том числе и из бюджета.

1.5 Лидеры

В первую группу западный рейтинг «500» включил только два российских вуза: МГУ и СПбГУ. Легко можно сюда добавить не более десятка вузов двух столиц, они наверняка в ближайшем будущем займут официальное место под солнцем. К таким вузам можно отнести университеты, жизнь которых является абсолютно инвариантной от действий нашего государства. Выпускники этих вузов во все времена ценились на вес золота, международные связи в них были эффективны вне зависимости от политического строя. Такой инвариантный университет развивается сам автоматически по мировым законам менеджмента, из стен этих вузов выходят специалисты, которые украшают самые передовые фирмы мира, а иностранные инвесторы дерутся между собой, чтобы только их пустили построить корпус, поставить оборудование, программное обеспечение и т.д.

Крупнейшие фирмы с мировым именем понимают, что только позиционирование на территории данного вуза резко укрепляют их имидж и как следствие обороты и чистую прибыль. Нет, нужны уже переманивать молодых ученых, легче построить им все в России, это будет гораздо прибыльнее в условиях глобализации рынка. Оценка менеджмента в первой группе самая высокая, Эти вузы реально живут в западном менеджменте, профессура имеет западную зарплату и высокую академическую мобильность. Валидацию университеты первой группы проходят автоматически каждый год, получая высшие оценки мирового бизнеса и науки. Естественно глупо таким вузам навязывать сертификацию, еще более глупо по ГОСТ Р. Внешнее международное признание является самым ценным сертификатом.

Выводы: Лидеры, являющиеся эталоном российского образования очень немногочисленны. Они не справляются с объемами желающих у них учиться, что порождает негативные процессы с финансами, где большая составляющая «теневого» оборота падает на процессы поступления в эти

вузы, коррупция в ученых советах, откровенный рэкет при поступлении в аспирантуру и т.д.

1.6 Почти звезды

Очень близко к первой группе стоят отличные университеты, которым только не повезло с географическим положением, закрытостью города в советские времена и пр., а так реально они входят в ту же первую группу. Эти вузы имеют минимум 7-8 научных школ, имеющих мировое признание. Для того чтобы показать мировому обществу и большому бизнесу свой статус, такие вузы очень серьезно выстраивают свой менеджмент в соответствии с международными стандартами, охотно и эффективно работают с крупнейшими в мире сертификационными концернами. Стены таких вузов и НИИ украшают наряду с фотографиями своих гуру самые брендовые международные сертификаты, что автоматически выдвигает их обладателей в первую группу. В таких университетах сертифицированная система менеджмента приносит свои плоды, в них улучшаются условия для развития и процветания новых научных школ, открываются филиалы лучших специальных вузов мира, американские, немецкие, японские и т.д. совместные центры образования и научных исследований, масса информационных центров. В этих университетах библиотеки также имеют международный сертификат, что открывает им недоступные ранее информационные ресурсы.

Выводы: наиболее прогрессивная группа вузов, поставленных в неравные условия тем же государством с вузами высшей степени, они вынуждены на самом деле развивать университетский менеджмент, вузы этой группы имеют самый большой реальный позитивный опыт жесткой конкуренции в условиях реального рынка. Динамика развития этих вузов является просто вызывающей, системы менеджмента в них являются реальными саморазвивающимися системами, Вызывает огромное уважение полученные результаты работы с крупным бизнесом, международное сотрудничество. Вузы этой группы гораздо быстрее адаптируются в мировом образовательном рынке, явно опережая вузы первой группы.

1.7 Виртуальные университеты

Для целого ряда прогрессивных российских вузов виртуальный университет является реальностью, которая явилась продолжением дистанционного обучения и поглощением ряда слабых филиалов, а зачастую и небольших вузов. Другого пути нет, даже твердые середнячки, описанные в следующем разделе, не застрахованы от процессов поглощения. Естественно, мы должны исходить из того, что самообразование, которым грешит дистанционное обучение, в виртуальном университете будет замещено на реальное

образование, гарантирующее как и высококачественные лекции ведущих гуру, только в «спрессованном виде», а также в полном отказе от виртуальных лабораторных работ, которые не позволяют студенту реально освоить настоящие приборы и установки самого последнего года выпуска. Конечно использование «тренажеров» позволит ускорить процесс освоения реальных приборов, но повальное увлечение «сплошными виртуальными осциллографами и пр.» выбросили уже на рынок «специалистов», абсолютно не знакомых с реалиями жизни и которым пришлось на своей шкуре испытать все прелести старого анекдота «забудьте чему вас учили в вузе».

Настоящий виртуальный университет – это, прежде всего интеграция всех самых лучших качеств, которыми в отдельности обладают каждый из участников кооперации. Чаще всего участники будущей виртуальности довольно длительное время уже работали друг с другом, имеют положительный опыт развития научных школ и участия в совместных международных проектах. Условием успешной кооперации в виртуальный университет является удимый транспарентный университетский менеджмент в каждом из партнеров. В данной ситуации в качестве процесса внешней валидации следует использовать международную сертификацию с последующей интеграцией систем менеджмента в единую, описывающую менеджмент виртуального университета.

Виртуальный университет в такой реализации позволит увеличить число международнопризнанных научных школ и обеспечить обучение студентов из вузов, участников кооперации, только в школах гуру мирового уровня. Следующим плюсом является повышение инвариантности виртуального университета, достижения им критической массы студентов, превышающей 100 000 студентов. Вовлечение в процесс интеграции вузов из разных стран служит сильной мотивацией к профессиональному владению иностранными языками как в среде сотрудников, так и в среде студентов. Мы не затрагиваем положительные процессы, связанные с привнесением всего положительного из культур участников кооперации, это тема отдельной работы.

Выводы: Виртуальные университеты являются результатом транспарентного международно признанного менеджмента. Это реальное будущее, которое уже процветает на том же Западе. В России идут пока подготовительные работы, опять же наиболее активными участниками являются вузы второй группы с хорошо функционирующим менеджментом.

1.8. Инновационный университет

Инновационным должен стать каждый университет, который хочет остаться в рамках мирового рынка научных и образовательных услуг. Объекты инновации получают наиболее эффективное позитивное движение в вузах, имеющих систему менеджмента, соответствующую международным стандартам.

Реально система менеджмента служит созданию всех условий для рождения инноваций и продвижения их вплоть до выхода на мировые биржи. Естественно, что инновационные университеты, вступая в кооперацию, создают наиболее эффективные «виртуальные университеты». Инновационный университет будет окружен сетью бизнес - инкубаторов и бизнесом, который вырос из университетской науки и приносит вузу приличный доход

Выводы: Наиболее положительные результаты достигают вузы второй группы, имеющие международно валидированный менеджмент.

Результаты были бы на порядок выше, если бы положительный опыт первых инновационных программ 1992-1998 годов не был бы разрушен в министерстве, реальный опыт стал подменяться играми с чиновниками разных уровней, которые делят деньги на инновации, сопровождая все в первую очередь лишь личным обогащением.

1.9 Твердые середнячки

В этой категории находится большое число вузов, образованных до 1990 года. Своя ниша, свой регион, список специальностей, где эти вузы неплохо смотрятся и пр. У этих вузов две дороги: одна ведет их вверх и приближает медленно к первым двум группам, вторая предполагает почивание на лаврах и медленное сползание в четвертую группу, которая постепенно будет превращаться в более низкую ступень предоставления образовательных услуг. Менеджмент вузов этой категории должен постоянно быть со скальпелем в кармане, мгновенное отсечение кафедр и факультетов, которые не дают вузу достойной добавленной стоимости, выраженной в признанной мировой научной школе и дивидендах, которые она приносит (необходимое условие эффективного процесса менеджмента) единственный путь к выживанию, любые терапевтические методы в данной ситуации просто бессильны. Еще более правильный путь состоит в том, чтобы после эффективного обрезания пойти и попроситься стать факультетом со своим громким именем в вузе второй группы, доведя число международнопризнанных научных школ в нем до 10. Мы до сих пор не затрагивали вопроса о том, что чем крупнее хороший вуз, тем более он инвариантен. Американцы считают, что 100 тысяч студентов – это гарантия быть всегда на плаву.

Выводы: Группа вузов с наибольшей степенью неопределенности в будущем. Варианты вернее всего будут крайними – либо переход во вторую группу, поглощение вузами второй группы, либо практическое исчезновение через промежуточное существование в четвертой группе. Менеджмент крайне слабый, чаще всего формальный, приобретенный у торговцев системы ГОСТ Р, Яркое подтверждение, что безделье обязательно будет наказано и наказано жестко.

1.10 Четвертая группа вузов

На наш взгляд это замыкающие. Положение этих вузов крайне неопределенное. Очень часто они прячутся за вывесками филиалов каких-то университетов со сложными названиями, но расположенными в Москве. Очень легко их можно вычислить по назойливой рекламе, в которой находишь, как не странно, только номера мобильных телефонов, коррупция этих вузов с местной мелкой администрацией. В этих вузах студентов учат преподаватели, учебники которых никогда не будут напечатаны в приличном издательстве, что для всего цивилизованного мира является одним из важнейших критериев валидации процессов менеджмента. Зачастую «псевдоменеджмент» этих вузов украшен всевозможными сертификатами, которые наши соотечественники, обосновавшиеся на Западе, за определенную мзду раздают направо и налево - «лучший менеджер года», «мексиканская бриллиантовая розетка» и прочая ахинея, более дешевый аналог, которой можно купить просто в подземном переходе. Кстати, уровень органа по сертификации легко проверить, проанализировав вузы, которые он сертифицировал. Комментарии в данном вопросе будут лишними. Единицы из этих вузов, найдя где-то нормальные деньги, проведя жесткую санацию, гораздо более обширную, нежели обрезание в предыдущей группе вузов, наладив действительно настоящий прозрачный менеджмент, могут рассчитывать, что они выживут как вузы или как уже говорилось узкопрофильные факультеты вузов более высокого уровня, шаг за шагом двигаясь к своей научной школе, а также, не чураясь укрепления чужой школы с целью простого выживания. Совершенно нормальный путь, опять же таки для небольшого числа вузов-

это переход в разряд крепких колледжей со своей нишей в рынке, с нормальным менеджментом, с валидацией через не купленный, а заработанный в поте лица простейший сертификат от общественно – профессиональной ассоциации, ну а всем остальным суды с разъяренными обманутыми выпускниками, если такие будут, а вернее плачевное исчезновение с рынка.

Выводы: Совковый менеджмент ярко характеризует безграничную слабость этих вузов, только единицы из них смогут сохраниться как высшие учебные заведения, реальный наиболее безболезненный путь переход в колледжи, печальный полное исчезновение, особенно в условиях демографического провала.

1.11 Ситуация «как должно быть»

Серьезные вузы России и всего постсоветского пространства активно прошли уже стадию становления университетского менеджмента, большинство с привлечением внешних образовательных центров и консалтинговых компаний, имеющих кроме российской и две-три западных лицензии. Менеджменту в

этих вузах позавидует и крутой бизнес, полная прозрачность учебного процесса, открытость его перед обществом, семьей, наукой и бизнесом приносят уже свои плоды. **В вузе идеальнейшее сочетание и эффективное взаимодействие стратегического, процессного и IT-менеджмента** Процвечают 10-12 научных школ с мировым именем. Растет академическая мобильность, число иностранных студентов, масса элитных курсов с приглашением реальных звезд науки и бизнеса, учеба своих студентов и повышение квалификации преподавателей в самых элитных вузах мира, новые факультеты и кафедры, открытые бизнесом, становление новых научных направлений в кооперации с академической наукой и передовым бизнесом, превращение процесса предоставления образовательных и научных услуг в процветающий бизнес, сертифицированные бизнес-инкубаторы и технопарки, выводящие вузовские разработки на мировую биржу. Кроме ISO 9001, широко внедряются стандарты по экологическому менеджменту, социальной ответственности и многие другие.

В вузе не пишутся учебники с грифом и тем более методические пособия, студенты учатся по книгам гуру, научные школы которых и образуют университет. Учебные планы и программы аккредитованы известнейшими в мире и признанные бизнесом и наукой общественно-профессиональными аккредитационными советами.

Очевидно, что 2005 год будет для них завершающим в плане признания их системы менеджмента, а с 2006 года эти университеты ставят перед собой более тонкие задачи: внедрение ERP, BSC и прочих замечательных вещей, т.к. мышцы уже натренированы, а организм требует новых и новых целей.

Система университетского менеджмента, верифицированная сотрудниками и студентами, валидированная внешним международным органом по сертификации, бизнесом, наукой и обществом является реальным двигателем прогресса в вузе, выведшим его на международный рынок образовательных и научных услуг и не дающий ему ни на секунду расслабиться в постоянном движении к новым и новым успехам

Сертификация по ГОСТР отомрет, тому есть целый ряд прошедших незамеченными, но крайне знаковыми законами правительства, например о ликвидации государственного надзора за производством хлеба (ноябрь 2004), об отмене государственного лицензирования строительной деятельности (на днях) и многое другое. Страна меняется, и можно утром проснуться у разбитого корыта либо на семинаре по обмену опытом в Стэнфорде или Гарварде. Каждому свое.

Выводы

Эффективность системы университетского менеджмента является действительно тем интегральным критерием, по которому можно судить о его уже реализованном потенциале и наличии системы, уверенно укрепляющей и непрерывно развивающий этот потенциал кредитоспособности вуза, его финансовой привлекательности, его стабильности, а как следствие его положению в мировом табеле о рангах.

Литература:

1. Британская энциклопедия, 1973
2. Honore de Balzac, Le pere Goriot, Ройтлинген: Континентальное издательство в 1948, с исследованием Курта Вайса: основы и качество отца Бальзака Гориота
3. Основной вестник номер. 30 от 13 февраля 2001, Стр. 2181
4. Риббеке и Симона, между репутацией и рынком, цитирует в: контрслова. Журнал для спора о знаниях, брошюра 5, весна 2000, Стр. 9
5. ANSI/ASQC A3-1978 (Американский Национальный Стандарт): системы качества и терминология. American Society for Quality Control. Январь 18, 1978
6. Немецкое общество за качество (DGQ): DGQ-томы 11-04: понятия о высококачественном менеджменте, издание 6. DGQ. Франкфурт-на-Майне. В 1995
7. European Organization for Quality (EOQ): Glossary of Terms, Used in the Management of Quality. издание 6, EOQ, Берн 1989
8. Контрслова. Журнал для спора о знаниях, брошюра 5, весна 2000, Стр. 2
9. Подробный латинско-немецкий словарь, Н. Джордж, Второй том I-Z, Ганновер и Лейпциг 1918
10. Энциклопедию Брокгауза, шестой том DUD-EV, Маннгейм Лейпциг 1996
11. W. Massing, "Управление качеством проверки продукции", в: 4 коллоквиум о управлении качества проверки продукции материала DGZfP, Zickau, 7-

- 8.11.1995, Берлин: немецкое общество по не разрушаемой проверке (DGZfP), 1995
12. Должностной лист европейского общества 13/18 от 16.01.2001
 13. CORDIS- Focus от 06.11-2000, с.5 или [http:// www.cordis.lu.news](http://www.cordis.lu/news)
 14. Германский промышленный стандарт DIN EN ISO 9000, 3.9.1: "Аудит - это систематический, независимый и задокументированный процесс к достижению аудиторских подтверждений и для их объективной оценки, чтобы устанавливать, в какой мере исполнены аудиторские критерии."
Иначе: внутренний аудит, также односторонний аудит упомянутый, проводятся от имени организации для внутренних целей. Внешние аудит - это либо двухсторонний аудит, проводимые от партий, которые провели интерес в организации, либо трёхпартийные. Они проводятся внешними, независимыми организациями и предлагают сертификацию или регистрацию соответствия требованиями, как, например, ISO 9001 и ISO 14001
 15. Энциклопедический словарь Майерса в 25 томах, 1973, к понятию "инквизицию"
 16. Grand Encyclopedique Larousse, том 86 19846 Стрю 8633
 17. DIN EN ISO 9000:2000, 3.1.1
 18. DIN EN ISO 9000:2000, 3.1.2
 19. DIN EN ISO 9000:2000, 3.3.5
 20. DIN EN ISO 9000:2000, 3.3.7
 21. DIN EN ISO 9000:2000, 3.1.3
 22. Комитет ректоров высших учебных учреждений (Hochschulrektorenkonferenz (HRK)), сообщения опыта на тему менеджмент качества в области высшей школы. Политика высшей школы 4/2000 и образец института - качество обучения. Политику высшей школы 2/2000
 23. Научный менеджмент. Журнал для инноваций, года издания 6, брошюра 3, май / июнь 2001.

24. Университет бундесвера Мюнхен, описание отрасли электротехника, 06 октября 1999, Стр. 1
25. Комитет ректоров высших учебных учреждений (Hochschulrektorenkonferenz (HRK)), Образец института - качество обучения(теории). Политику высшей школы 2/2000. Стр. 13
26. DIN EN ISO 9000:2000
27. DIN 45020:1998
28. DIN 1319-1: 1995-01
29. DIN 1319-1: 1995-01,2.14
30. DIN EN ISO 9000:2000, 3.8.7
31. Валидирование : " Подтверждение предоставленного объективного доказательства, что требования были исполнены для специфически спроектированного употребления или специфически спроектированного применения. " (DIN EN ISO 9000:2000, 3.8.5)
32. Процесс квалификации: " процесс изложения способностей приведение к действию установленные требования. "(DIN EN ISO 9000:2000, 3.8.6)
33. "Метод когда третья сторона подтверждает письменно, что продукт, процесс или услуга установлены соответствененно требованиям. " (DIN EN 45020: 1998, 15.1.2)
34. " Метод когда уполномоченное учреждение выдает формальное признание, что учреждение или личность является компетентными выполнять определенное задание. " (DIN EN 45020, 12.11)
35. Дагмар Боедике, руководство: руководство программного обеспечения пишут и обсуждают. Маннгейм /Вена/ Цюрих 1990, Стр. 115
36. Ё.Крауткремер, Х. Крауткремер: Проверка материала с ультразвуком. Берлин 1986
37. В. Дойч, М. Платте, М. Вогт: Проверка ультразвука. Основа и промышленные применения. Берлин 1997
38. В. Шмитц, М. Крёнинг, К. Ё. Лангенберг:"Quantitative NDT by 3D Image Reconstruction". 1996

39. Г. Каппхан, В. Словик, Х. Баумбах: " Для применения анализа эмиссии звука при экспериментальных исследованиях в бетоне и бетоносталях ". Техника бетона (1998), февраль, Стр. 17-20
40. В.Ф. Гордеев, Ю.П. Малышков, Г. Каппхан, В. Словик, Х. Баумбах: Электромагнитный эмиссионный контроль твёрдости цемента. Русский журнал по дефектоскопии. Июль 1992
41. В. Шмитц, М. Крёнинг: Вероятная оценка нагруженных компонентов. DGzFP- годовое заседание 1997-неразрушаемые методы контроля как услуга в измененной промышленной структуре, Дрезден, 05.-07.05.1997
42. Р.П. Харрисонб, К. Лоосеморе, И. Мильнэ: Оценка целостности структур с дефектами . Сообщение R / H / R6, Центральное управление Великобритании в отрасли произва электричества 1976
43. Х. Видеманн: " Отчеты о результатах исследования TÜV-Саарланд", в 1996-97
44. Х. Вашкис: " Немецкие патенты DE 43 25 856 C2, DE 43 25 858 C2 и 43 25 878 C2"
45. А. Бойтнер: " Сварочный пункт под контролем ". Fraunhofer 3-4 (1996), 23
46. Х. Баумбах: "Менеджмент качества и неразрушающие методы контроля ". Индустриальный менеджмент 12 (1996), 69-72
47. И. и М. Цилгер, Мартин: GABEK XIX GABEK_WinRELAN в 12 шагахю Университет Инсбрук Институт Философии, 1998
48. Р. Майер, Эрланген, Simens: First Transpatency – Then Improvement. Proceedings of the „1995 International Symposium and Workshop on Systems Engineering of Computer Based Systems“, Tuscon, Arisona
49. FACETS www.facets.de
50. Х. Молдашель, Х. Баумбах: Качество в процессах: интегрированный менеджмент процессов.(2001)
51. Презентация по качеству проф. Х Баумбаха.
52. Горбашко Е.А., Колесников А.А. и др. Менеджмент качества в образовательном учреждении. Часть 1. Системы качества, основы менеджмента качества и управление затратами на качество. СПб.: Издательско-полиграфический центр СПбГЭТУ (ЛЭТИ). 2000. 160 с.

53. «Семь инструментов качества» в японской экономике. - М.: Издательство стандартов, 1990.- 88 с.

54. Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер. Истоки статистического мышления. // Методы менеджмента качества 2003.-№1, с.34-40