

ИННОВАЦИОННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ: НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ*

Р.Г. Стронгин, А.О. Грудзинский

Значительный резерв возможностей для решения актуальных проблем современного российского высшего образования скрыт в системе внутриуниверситетского управления. Сохраняющая черты «командно-административных», механистических методов управленческая система российского вуза, оставшаяся в наследство от советского периода, уже не соответствует реалиям инновационного, динамично меняющегося общества, основанного на знаниях. Для эффективного решения задач инновационного общества механизм управления вузом должен быть модернизирован на принципах так называемого «органического менеджмента», то есть на принципах опоры на инициативу сотрудников и на понимание целей и задач развития вуза всем основным коллективом. Отстраненность профессорско-преподавательского состава от решения проблем ресурсного обеспечения научно-образовательного процесса должна быть преодолена. Эта отстраненность была порождена прежней системой директивного государственного заказа. В настоящее время государственный научно-образовательный заказ играет роль государственного регулятора и гаранта образовательных прав населения, но при

* Статья опубликована: Аналитический вестник Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации. Аналитическое управление аппарата Совета Федерации. Серия: Основные проблемы социального развития России. Высшее профессиональное образование и кадровая политика в современной России. — 2006. — № 25 (313). — С. 51–62, а также: Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. — 2007. — Вып. 1. — С. 11–18.

этом государство является лишь одним из заказчиков на научно-образовательном рынке. Глобальный научно-образовательный рынок является сильно диверсифицированным и быстро меняется во времени. В этих условиях некий единый центр управления вуза не в состоянии принимать эффективные решения по всем возможным направлениям деятельности. Существенно большая, чем ранее, часть научно-педагогического состава вуза должна активно включиться в процесс взаимодействия с рынком для принятия эффективных решений как по развитию вуза в целом, так и по обеспечению финансового благополучия самих сотрудников.

Общественное развитие, преследующее целью повышение уровня жизни индивидуумов и, соответственно, сопровождающееся возрастанием сложности задач, не может быть осуществлено с помощью уровня трудозатрат, соответствующего прежнему состоянию общества. Поэтому переход на новые принципы университетской организации и управления, безусловно, подразумевает интенсификацию труда научно-образовательного сообщества, которое должно теперь уметь решать как классические задачи развития фундаментальной науки и фундаментального образования, так и новые задачи экономики, основанной на знаниях. Это означает, во-первых, что преподаватели и сотрудники должны быть готовы к освоению новых видов деятельности и увеличению объема работы. А во-вторых, это означает, что перестройка системы управления вуза не должна привести к слому тех организационных структур, которые эффективно решали и продолжают решать традиционные задачи поддержания фундаментальных исследований и образования, и в частности, роста научно-педагогических школ. Модернизированная система управления должна дополнить традиционные структуры новыми формами организации и предложить принципы органичного взаимодействия традиционных и инновационных структур.

Это, безусловно, является сложной управленческой проблемой. Один из вариантов ее решения предложен Нижегородским университетом, разрабатывающим и применяющим его в течение более чем десятилетия. Речь идет о проектно-ориентированном подходе к управлению инновационным университетом [1, 2]. Однако прежде чем перейти к изложению идеи проектно-ориентированной организации университета, рассмотрим ряд главных новых направлений деятельности вуза, которые трудно обеспечить в рамках старых организационных схем.

Функции инновационного университета

В конце XX — начале XXI веков — в период зарождения общества знаний — в общественном лексиконе появился целый ряд непривычных терминов, характеризующих новые черты деятельности университетов: «коммерциализация технологий», «коммерциализация знаний», «предпринимательский университет», «трансфер технологий», «трансфер знаний», «инновационный университет». В июле 2006 года в Санкт-Петербурге «Группа восьми» приняла документ, суммирующий новые тенденции мирового образования, сформировавшиеся за последние два десятилетия. Этот документ называется «Образование для инновационных обществ в XXI веке» [3]. Название документа вводит еще один важный термин и высвечивает новую грань современного социума, определяя его как **«инновационное общество»**. Страны-участники «Группы восьми» заявляют: *«Мы будем способствовать формированию глобального инновационного общества посредством развития и интеграции всех трех элементов «треугольника знаний» (образование, исследования и инновации), крупномасштабного инвестирования в человеческие ресурсы, развития профессиональных навыков и научных исследований, а также путем поддержки модернизации систем образования, с тем чтобы они в большей степени соответствовали потребностям глобальной экономики, основанной на знаниях»*. Определения новых вышеупомянутых терминов, включая «инновационное общество», нельзя найти в классических толковых словарях. Понятия, стоящие за этими терминами, выкристаллизовываются и уточняются прямо сейчас в ходе научных дискуссий, происходящих в мировом сообществе. Можно сказать, что определение современного общества как «инновационное» отражает фундаментально новое его свойство. Свойство, которое не было присуще прежним обществам, в частности индустриальному обществу, в котором жило старшее поколение всего земного шара. Это свойство ускоренной внутренней социальной трансформации и ускоренного научно-технического и экономического развития. Научно-техническая и экономическая составляющие инновационного общества формируются, прежде всего, высокотехнологическими корпорациями и научно-образовательными организациями. Под последними обычно понимаются в основном университеты. В России в этом случае следует говорить о высших учебных заведениях, а также институтах Академии наук.

Для того чтобы обозначить университет, который способствует ускоренному развитию социума, то есть функционированию инновационного общества за счет интенсивной и масштабной передачи новых, сгенерированных в университете знаний, включая технологии в самых разных (естественно-научных, технических и социально-гуманитарных) областях человеческой деятельности, введен термин *«инновационный университет»*.

Передачу знаний в общество принято называть термином *«трансфер знаний»*. Понятие «трансфер знаний» является расширением понятия *«трансфер технологий»*, которое появилось в последние десятилетия ушедшего века. Под трансфером технологий в то время понимался организационный процесс передачи научно-технического «know-how» из научной лаборатории в производство в условиях рыночной экономики. Отражением этого понятия в плановой советской системе хозяйства был термин «внедрение изобретений». Наличие системы трансфера знаний, включающей организационную подсистему трансфера технологий, считается главной отличительной чертой инновационного университета. Можно возразить, что наука (генерация новых знаний) и образование (доведение знаний до людей) всегда были и остаются основной функцией университета. Новое состоит в том, что общество, основанное на знании, не только требует значительно более быстрого использования достижений науки в практике, но и рождает технологии, ускоряющие этот процесс. Можно даже образно говорить о необходимости «зеленого коридора» от новой идеи к новому товару или другому новому приложению. Эти всё более ясно проявляющиеся себя потребности должны обеспечиваться и соответствующими новациями в сфере образования, что создает и новые предпосылки взаимодействия высокотехнологичных корпораций и университетов. Поэтому организационной основой трансфера знаний является сотрудничество «университет – предприятие», а сочетание слов «Research&Business» (исследования и бизнес), указывающее конкретного потребителя результатов исследований, все чаще заменяет традиционную и несколько абстрактно звучащую пару терминов «Research&Development» (исследования и разработки). В целом трансфер знаний — это система мероприятий по организации многоканального и многоуровневого интерфейса между университетом и его внешним окружением, и в первую очередь с предприятиями высоких технологий. Вышеизложенная концепция трансфера знаний и совокупность организационных мероприятий по ее реализации, предложенные Нижегородским государственным университетом, прошли экспери-

тизу на высоком международном уровне. Сформулированная таким образом концепция была положена в основу заявки ННГУ на проект по программе Темпус Европейского союза, которая в 2006 году была отобрана для финансирования. Нижегородский университет получил право на выполнение трехгодичного проекта по университетскому менеджменту «Университетский трансфер знаний для устойчивого роста» (контракт УМ_ЕР-26017-2005).

С функцией трансфера знаний тесно связана более широкая и, можно сказать, основополагающая функция инновационного университета — функция информационного интегратора в обществе, основанном на знании или, другими словами, функция *«интегратора знаний»* [4].

Отличительной чертой экономики, основанной на знании, является тот факт, что не только и не столько природные ресурсы и дешевые рабочие руки определяют в настоящее время истинную силу (конкурентоспособность) современного общества, сколько ее задает ресурс, ставший символом нового этапа развития мирового социума. Силу современной экономики в значительной степени определяет знание, то есть, другими словами, интеллект нации. Центром воспроизводства интеллектуального потенциала общества является университет. Его новая социально-экономическая роль в глобальном обществе знаний еще только осознается. Две глобальные задачи определяют новый статус университета в обществе и государстве. Это, во-первых, новая задача массового высшего образования в целях общего интеллектуального развития нации и осуществления лучшего интеллектуального решения на каждом рабочем месте и, во-вторых, уже рассмотренная задача трансфера знаний с целью скорейшего и тотального внедрения и распространения инновационных технологий в самых разных областях деятельности.

Разумеется, университет не единственное общественное предприятие по производству и распространению знаний. Образовательные учреждения других уровней, научно-исследовательские институты, производственные корпорации (особенно высокотехнологичные компании), органы власти, культурные учреждения также генерируют новые знания в своих областях. Однако в центре этой деятельности стоит университет как единственная организация, где происходит воспроизводство той интеллектуальной элиты, которая затем работает в других отраслях производства знаний.

Все это определяет новую функцию университета в современных условиях — функцию интегратора знаний. Мы понимаем под «интегратором» организацию, реализующую процессы взаимодействия частей

сложной системы в целях обеспечения ее развития. В данном случае мы рассматриваем информационное взаимодействие, под которым понимаются процессы совместной генерации, обмена и трансфера знаний. Университет становится ведущим участником и организационным посредником для кооперации образовательных и научных структур с производством, культурными учреждениями, властными структурами. Целью кооперации является объединение усилий для решения междисциплинарных задач образования и науки, а также внедренческая инновационная деятельность. Проведем аналогии с другими интеграторами сложных социально-экономических систем. В первую очередь следует упомянуть государство, которое в системе регулируемой рыночной экономики играет роль экономического интегратора. Оглядываясь в советское прошлое России, можно отметить роль партийной организационной структуры как властно-идеологического интегратора, позволявшего решать в экстремальных случаях задачи взаимодействия самых разных типов организаций (научно-образовательных, культурных, производственных и т.д.) через партийные органы. Инновационное общество выдвинуло на первый план социальной жизни «власть знания», органами которой, безусловно, в первую очередь являются университеты.

Выполняя функции интегратора, университет предоставляет собственные внутренние возможности для организационного взаимодействия, а также генерирует внешние организационные сети информационного взаимодействия. Следует особо подчеркнуть, что функция интегратора означает не только множество двухсторонних взаимодействий с разными партнерскими организациями, но и, в первую очередь, предоставление возможности взаимодействия партнерским организациям между собой на интеллектуальном университетском базисе, который выступает и как участник, и как посредник, а иногда и как катализатор взаимодействия.

Остановимся еще на одной новой функции инновационного университета, уже упомянутой в связи с обсуждением функции интегратора знаний. Это функция *массового высшего образования*. В связи с реализацией этой функции новое звучание приобретает проблема обеспечения *качества образования*. В последние несколько лет тема качества образования все громче обсуждается на различных форумах европейского научно-образовательного сообщества. В то же время в России принято гордиться высоким качеством нашего высшего образования. Значит ли это, что российский инновационный университет должен игнорировать попытки не только европейского, но и в целом мирового

сообщества определить общие подходы к гарантии качества высшего образования? Разумеется, нет. Дело в том, что представления о высоком качестве российского образования относятся, во-первых, к прошлому периоду, с которым нас разделяют уже десятилетия, во-вторых, к относительно узкой группе специальностей подготовки естественно-научного и технического профиля, в-третьих, фактически только к одной форме – форме очного обучения и, наконец, к ограниченной группе ведущих вузов страны.

Глобальные процессы трансформации не только российского, но и мирового сообщества придали проблеме качества образования новое звучание. Следует признать, что образование гораздо большего в процентном отношении количества людей, чем ранее (то есть массовое высшее образование), стало совершенно необходимым инструментом создания инновационного общества. Необходимость осуществления массового высшего образования потребовала целый ряд ранее не использовавшихся форм учебного процесса. Это ускоренные формы второго образования, новые формы заочного и вечернего образования, параллельное образование, многоступенчатое образование, многочисленные формы переподготовки и повышения квалификации на основе концепции «образование в течение всей жизни», дистанционное обучение на основе использования информационных технологий и другие. Подходы к обеспечению качества инновационных форм образования требуют специальной проработки. Кроме того, образовательное пространство стало глобальным. В связи с этим возникли вопросы создания международной системы критериев качества образования и его контроля. Таким образом, функция массового образования и сопутствующая функция контроля качества образования — это тот новый дополнительный вид деятельности, который требует нестандартных организационных решений внутри инновационного университета. Нижегородский университет ставит во главу своей работы главный инструмент обеспечения качества — образование, основанное на научных исследованиях. В то же время ННГУ активно применяет новые формы обучения и включился в создание инновационной системы обеспечения качества образования европейского образца [5]. Решение организационных вопросов обеспечения качества обучения в ННГУ проводится с помощью европейских партнеров в рамках выполняемого в настоящее время трехгодичного проекта Темпус «Всеобщий менеджмент качества для университетов» (контракт UM_JEP-24069-2003).

Отметим одну из граней уже рассмотренной новой функции университета — функции трансфера знаний, которая настолько важна, что может в контексте глобализации мирового сообщества рассматриваться как самостоятельное направление деятельности инновационного университета. Речь идет о международном трансфере технологий и экспорте образования. Говоря об экспорте образования, следует признать, что для ведущих университетов зарубежных стран это является традиционной функцией. Что же касается России, то здесь новизна заключается в том, что, во-первых, эти задачи должны решать не только университеты из узкого списка, определенного в советское время, а все инновационные университеты. А во-вторых, в том, что механизм российского экспорта образования, как и вся экономика, перешел от сформированного на идеологических принципах государственного заказа на рыночные рельсы.

В то же время международный трансфер технологий — это достаточно новая функция вузов, которая возникла в связи с глобализацией и возникновением конкуренции не просто между отдельными странами, а их объединениями. Ярким примером такого экономического противостояния является конкуренция Европейского союза с США. Для обеспечения адекватного конкурентного ответа в сфере высоких технологий Европейский союз признал необходимым создать собственную систему внедрения передовых разработок (то есть систему трансфера технологий), которая носит общеевропейский характер и не ограничивает взаимодействие «университет – предприятие» государственными границами. Эта система носит название Рамочные программы (РП) по научно-технологическому сотрудничеству. В настоящее время Европейский союз приступает к выполнению 7-й Рамочной программы. Российские университеты и научно-исследовательские учреждения имеют право на участие в РП. Однако реализация международного трансфера технологий является сложной организационно-управленческой проблемой для российских ученых (особенно из регионов), не имеющих опыта международного сотрудничества, в частности, в сфере интеллектуальной собственности. Нижегородский университет уже почти десятилетие участвует в создании системы поддержки участия российских ученых в Рамочных программах [6]. Накопленный соответствующий опыт также положен нами в основу новой системы управления инновационным университетом.

2006 год дал еще один яркий пример новой, ранее никогда перед российскими вузами не ставившейся задачи. Это задача выполнения

масштабной инновационной образовательной программы в рамках национального проекта «Образование». Нижегородский университет в числе 17 вузов страны получил право на выполнение инновационного проекта. Его название «Образовательно-научный центр «Информационно-телекоммуникационные системы: физические основы и математическое обеспечение». Целью инновационного проекта ННГУ является повышение качества и увеличение масштабов подготовки специалистов на основе интеграции образовательной, научной и инновационной деятельности. Выполнение таких масштабных проектов — это еще одна функция инновационных университетов, которая, безусловно, требует новых управленческих подходов.

Проектно-ориентированный подход

Почему функции инновационного университета не могут быть реализованы с помощью традиционного организационного механизма вузовского управления? Ответ состоит в том, что механизм управления классическим «гумбольдтовским» университетом (в данном случае следует говорить о зарубежном вузе), учитывающий принцип академической свободы, в целом ориентирован на получение фундаментального знания (знания ради знания) и осуществления фундаментального образования. Этот механизм не приспособлен к отслеживанию и решению рыночных задач. Не даром гумбольдтовские университеты называют «башней из слоновой кости». Механизм управления советским вузом был полностью ориентирован на обслуживание не менявшегося длительное время государственного заказа, преследовавшего, в основном, оборонные цели. Главными же свойствами рассмотренных выше новых функций университета является ориентация на научно-образовательный рынок в экономике, основанной на знании. Как следствие, возникающие задачи носят стохастический, динамический, междисциплинарный и требующий концентрации усилий характер.

Дадим характеристику этих новых рыночных свойств функций инновационного университета и укажем на сложность их реализации с управленческой точки зрения в традиционном вузе. Первые два свойства (стохастика и динамика) являются общезначимыми для любого рынка и отражают факт не точной предсказуемости (вероятностный характер) и нестабильности (то есть изменение во времени) рыночного запроса. В то же время традиционный университет создает организационные структуры (кафедры, лаборатории, факультеты), которые ориентирова-

ны на решение точно определенной (как правило, достаточно широкой) научно-образовательной проблемы. При этом, как правило, вначале годами, если не десятилетиями, происходит научно-педагогический рост подразделения и, соответственно, все участники деятельности исходят из того, что сформированное подразделение в неизменном виде будет работать «вечно», то есть в них не закладывается никаких механизмов организационных изменений. Два вторых вышеупомянутых свойства функций инновационного университета особенно сложны для реализации в традиционной управленческой системе вуза. Большинство проблем, определяющих передний край развития общества знаний, носит междисциплинарный характер, требующий для своего решения участия специалистов разных кафедр и факультетов, а также взаимодействия с другими научно-образовательными институтами. Характерной чертой традиционной организации вуза является наличие, фигурально говоря, «бетонных» стен между коллективами различных подразделений вуза. Широко распространенной является сентенция о том, что ученый гораздо лучше знает, что происходит в области его интересов в далеком зарубежном вузе, чем о сфере занятий коллектива соседней кафедры его факультета. В традиционной вузовской организации нет отработанного управленческого механизма функционального объединения подразделений. Отметим, что речь идет именно о функциональном объединении усилий, а не об организационном слиянии или поглощении. Все сказанное относится и к необходимости концентрации лучших сил университета, для решения крупной проблемы, например крупного государственного заказа (инновационной программы). Лучшие человеческие и материально-технические ресурсы университета, как правило, должны быть собраны из разных подразделений. Традиционная организационная система вуза не дает общепринятого ответа, как это можно сделать.

Разработкой научных основ и прикладных методов управления корпорациями, в условиях глобальной экономики, основанной на знании, разумеется, уже достаточно длительное время занимаются ученые и практики-управленцы всего мира. Сформулирован и некоторый общий подход, заключающийся в переходе от механистического (бюрократического) менеджмента к органическому менеджменту, опирающемуся на инициативу и предпринимательские качества индивидуумов, то есть сотрудников корпорации (см., например, монографию «Индивидуализированная корпорация: фундаментально новый подход к менеджменту» [7]). Проблема для университетов заключается в том, что сообщество ученых и практиков менеджмента долгое время рассматривало новые

подходы исключительно в приложении к промышленным корпорациям и не уделяло внимания управлению вузом. Этот пробел в исследованиях стал восполняться только с начала девяностых годов прошлого столетия. Пожалуй, наиболее известной и вызвавшей горячие споры работой, посвященной новому университетскому управлению, стала книга Бартон Кларка «Создание предпринимательских университетов. Организационные пути трансформации» [8]. Главный вывод книги заключается в том, что в новом обществе и университеты вынуждены встать на путь развития всеобъемлющей предпринимательской организационной культуры. Поскольку внутреннее предпринимательство в отсутствии организационных регуляторов может обернуться весьма негативными последствиями, а также, поскольку университет в целом должен самоопределиваться в обществе и на научно-образовательном рынке и определить вектор своего развития, уже в девяностых годах на первый план выдвинулась новая задача формулировки миссии и стратегии вуза [9].

При наличии некоторого согласия среди вузовских управленцев (хотя еще и не принятого всем вузовским сообществом безусловно) относительно общего направления возможных организационных трансформаций конкретные механизмы управления инновационным университетом являются «know-how» отдельных вузов. Нижегородский университет готов предложить к тиражированию свою успешно опробованную и применяемую уже более десятилетия, а также прошедшую научную и международную апробацию схему организации и управления инновационным вузом.

Кратко изложим существо разработанного в ННГУ проектно-ориентированного подхода к управлению инновационным университетом. Прежде всего, укажем, что предлагаемый проектно-ориентированный подход, не разрушает традиционную вертикальную организацию вуза (ректорат – факультет – кафедра). Тем самым проектно-ориентированный подход обеспечивает сохранение организационных основ научной и образовательной деятельности, роста научно-педагогических школ. Предлагаемая модель университета сохраняет академическое измерение университетской свободы. Таким образом, проектно-ориентированный подход носит позитивный характер. Он не отрицает никаких традиций академического сообщества и не ведет к ликвидации тех или иных вузовских структур и должностей. Всё, что предлагает этот органический управленческий метод, носит дополнительный характер.

Ключевое положение проектно-ориентированного подхода состоит в поощрении и поддержке инициатив сотрудников университета. «Know-how» предлагаемого подхода заключается в дополнительном организационном механизме, обеспечивающем всестороннее использование значительного интеллектуального резерва (резерва «производительности» интеллектуального труда) крупных инновационных университетов. В основе этого механизма лежит известная в современном менеджменте концепция организации, ведомой проектами (project-driven organization). Однако эта концепция переработана с целью обеспечения возможности ее органичного сочетания с традиционной организационной структурой университета на основе идеи горизонтальных связей между подразделениями вуза. В целом можно говорить о предложенной организационной структуре инновационного университета как о сочетании вертикальной иерархии учебно-научных подразделений и горизонтальной подсистемы, в которой в качестве подразделений выступают проектные группы (временные творческие коллективы). При этом состав проектных групп «горизонтального университета» формируется из подразделений «вертикального университета». На рис. 1 представлена графическая иллюстрация сказанного.

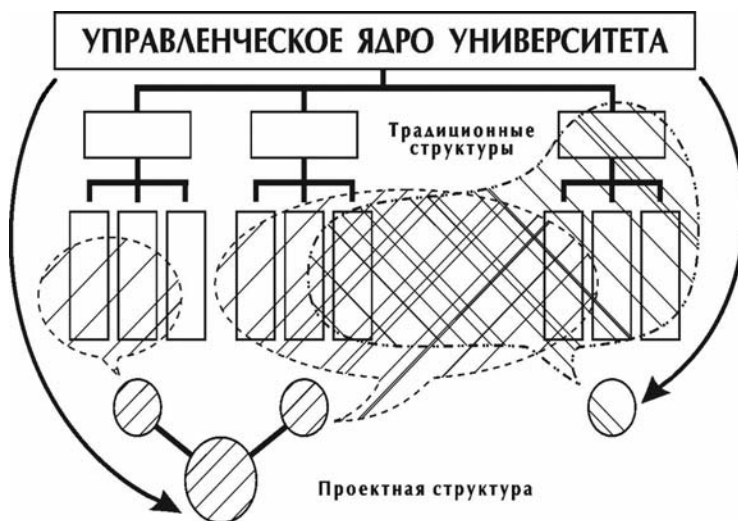


Рис. 1. Проектно-ориентированная организационная структура университета

Мы исходим из того, что главным ресурсом, на основе использования которого в настоящих условиях возможно всестороннее развитие университета, является в первую очередь интеллект всего основного состава сотрудников и наличие у сотрудников предпринимательских и лидерских качеств. Отметим, что такой подход к управлению развитием организации является характерным признаком современной социально-экономической системы — общества знаний. Однако высвобождение индивидуальной инициативы, развитие лидерских качеств сотрудников, безусловно, порождает проблемы управления, поскольку каждый лидер имеет свое видение приоритетов и способов развития и желает адекватного его заслугам статуса в университете. С одной стороны это хорошо, так как обеспечивает формирование реального резерва руководящих кадров. С другой стороны, если лидеры не будут получать адекватное материальное и моральное вознаграждение, это может привести к организационному взрыву.

Известный ученый-экономист, нобелевский лауреат Василий Леонтьев дал образную иллюстрацию понятия регулируемой рыночной экономики. Он сравнивал рыночную экономику с парусной яхтой, приводимой в движение ветром. Ветер — это предпринимательская инициатива, в целом ведущая себя как неуправляемая стихия. Однако у яхты есть руль и рулевой. Поэтому парусные суда плавают не в соответствии с изменчивым направлением ветра, а движутся из исходного пункта в заданный пункт, хотя при этом и сталкиваются с проблемами, вызванными штормом или штилем. При наличии соответствующих способностей рулевой может заставить двигаться яхту даже против ветра (но не сможет заставить двигаться в штиль!). В проектно-ориентированном инновационном университете в качестве таких идеологических регуляторов выступают миссия, а также стратегия развития университета, разработанная на определенный период. В качестве организационных регуляторов выступают дополнительные коллегиальные органы управления — координационные советы проектов.

Хотя современным специалистам в области университетского менеджмента необходимость создания и общие подходы к разработке миссии и стратегии университета понятны и не требуют дополнительных обоснований, их принятие широким университетским сообществом представляет собой серьезную проблему. Отсутствие глубоких университетских традиций в этой области, существование в общественном мнении легенд о «самоуправляемости» вуза и патерналистский настрой большинства вузовского сообщества затрудняют возможность даже са-

мой постановки проблемы создания университетской миссии. Нижегородский университет решил эту сложную проблему при поддержке программы Темпус Европейского союза. ННГУ в период с 2002 по 2004 год выполнил проект «На пути к предпринимательскому университету» (контракт UM_JEP-22240-2001). В 2003 году Миссия ННГУ была принята единогласно решением Ученого совета университета [10]. Исключительную роль в подготовке и последующем развитии этого решения сыграл анализ новых тенденций в образовании, в проведение которого были вовлечены руководители университета и его подразделений. Результаты этих исследований систематически публикуются в специальной серии «Инновации в образовании» Вестника Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского [11].

В заключение еще раз остановимся на важности рассматриваемой проблемы модернизации внутреннего управления в университете. В настоящее время законодателями, Министерством образования и науки России при активном участии вузовской общественности, и в первую очередь Российского союза ректоров, ведется сложнейшая творческая работа по созданию новых организационно-правовых форм существования российской высшей школы. Идеи, которые закладываются в соответствующие законы, учитывают новые внешние социально-экономические условия функционирования вуза. Однако при этом следует отдавать отчет в том, что если вуз с традиционной «советской» системой управления и организации отпустить в «рыночное плавание», то последствием такой реформы может стать и, скорее всего, станет разрушение таких вузов. Ряд университетов России уже встал на путь модернизации внутренней системы управления с учетом ориентации на запросы инновационного общества (см., например, коллективный труд [12]). Нижегородский государственный университет находится в их числе. ННГУ, являясь крупным региональным вузом и одним из ведущих классических университетов России, решает масштабные задачи инновационного характера [13]. Их успешное решение стало возможным благодаря той новой внутриуниверситетской организации, которая была создана в последнее десятилетие. ННГУ предлагает для изучения и применения свой опыт проектно-ориентированной системы управления инновационным вузом.

Литература

1. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. — 370 с.
2. Хохлов А.Ф., Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет // Высшее образование в России. — 2002. — № 2. — С. 3–11.
3. «Группа восьми» об образовании // Высшее образование сегодня. — 2006. — № 8. — С. 30–35.
4. Стронгин Р.Г., Максимов Г.А., Грудзинский А.О. Университет как интегратор в обществе, основанном на знании // Высшее образование в России. — 2006. — № 1. — С. 15–27.
5. Грудзинский А.О., Петров А.В., Щербань М.Ю. Управление качеством образования: опыт Нижегородского университета // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Информатизация образования». — 2005. — № 19(2). — С. 99–107.
6. Грудзинский А.О., Балабанова Е.С., Пекушкина О.А. Европейский трансфер технологий: кооперация без утечки мозгов // Социологические исследования. — 2004. — № 11. — С. 121–133.
7. Ghoshal S., Barlett C.A. The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management. — L.: Random House Business Books, 2000.
8. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education. — Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998.
9. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. — 2004. — № 1 (30). — С. 9–20.
10. Стронгин Р.Г., Грудзинский А.О. Миссия Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского // Высшее образование в России. — 2004. — № 3. — С. 21–26.
11. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Инновации в образовании». — 2000, № 1; 2001, № 1(2); 2002, № 1(3); 2003, № 1(4); 2004, № 1(5); 2005, № 1(6); 2006, № 1(7).
12. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / Руководитель авторского коллектива В.М. Филиппов. — М.: Логос, 2005. — 540 с.
13. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Черты нового / Руководитель авторского коллектива Р.Г. Стронгин. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. — 544 с.