

## ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ\*

*А.Ф. Хохлов, Р.Г. Стронгин, А.О. Грудзинский*

Современные проблемы высшей школы, обостренные и ярко высвеченные в России в силу трудностей перехода страны к новому общественному устройству, тем не менее, по своей сути не являются уникальными национальными проблемами и должны рассматриваться в общемировом контексте трансформирования институциональных основ образования.

Мировая образовательная система, решавшая в течение XX века задачи развития индустриального общества и вынужденная в это же время отвечать потребностям глобального противостояния государств, в последние десятилетия столкнулась с совершенно новыми проблемами. Это проблемы информационного общества и глобализации политики и экономики.

Конкретные вызовы, бросааемые новым временем университетам, состоят в значительно возросшем запросе на образовательные услуги, его смещении в сторону гуманитарных наук, постоянном появлении новых, в первую очередь междисциплинарных, образовательных задач и объективной системной нехватке государственных средств для обеспечения качественного бесплатного высшего образования, основанного на научных исследованиях.

В развитых странах Запада проблемы современного образования усложняются высокой степенью интернационализации производства и общественной жизни. Это вызывает необходимость дорогостоящей подготовки трудовых ресурсов, способных к высокой мобильности (т.е. кадров, знающих условия жизни, производственные нормы, законы в разных государствах) для обеспечения деятельности транснациональных компаний и политических институтов. В России, для которой указанная проблема подготовки мобильных кадров еще не является первоочередной, есть другая не менее сложная задача. Это задача удовлетворения «взрывного» запроса на высшее образование, вызванная как общемировыми причинами, так и, в силу специфики переходного периода, необходимостью массовой переподготовки (второго высшего образования) кадров для новых общественных и государственных институтов, а

---

\* Статья опубликована: Высшее образование в России. — 2002. — № 2. — С. 3–11.

также коммерческих предприятий. И в мире, и, в частности, в России уже давно пришло осознание того, что решение этих новых образовательных задач невозможно лишь за счет налогоплательщиков.

Для выполнения своих главных, не изменившихся по существу и в новых условиях задач обеспечения развития образования, науки и культуры университеты вынуждены теперь применять новые экономические подходы, основанные на коммерциализации отдельных видов деятельности. В мире возник новый рынок образовательных и научных услуг. Как следствие, возникла глобальная конкуренция между вузами, а сама их деятельность приобрела черты рыночных рискованных предприятий, борющихся за любые заказы, в том числе и носящие разовый и нестандартный характер.

Процессы коммерциализации образования и науки, являющиеся объективным следствием зарождения нового общества, описываются и осмысливаются в целом ряде книг и публикаций, появившихся в мире в последнее десятилетие. Например, авторы одной из них с броским названием «Академический капитализм», как ярко пишет рецензент, «провели убедительный анализ перехода академического сообщества от его собственной защищенной формы феодализма к хищническому капитализму, включая анализ долгосрочных изменений в традициях, целях и в управлении университетами»<sup>1</sup>.

Носящие глобальный характер изменения общества и экономики привели к необходимости постановки задачи разработки новых эффективных методов организации и управления вузами. Взгляд на университеты стал изменяться в сторону от подчеркивания их социально-экономической обособленности к поиску общего с другими организациями, действующими в рыночных условиях. В США, Канаде, Австралии и Западной Европе сформировалось новое понятие — *«entrepreneurial university» («предпринимательский университет»)*<sup>2</sup>.

#### **Саморазвивающийся университет**

Подходы к организации инновационного университета, действующего в условиях «академического капитализма», стали в настоящее время предметом активного обсуждения мировым сообществом менеджеров образования.

---

<sup>1</sup> Slaughter Sheila and Leslie Larry L. Academic Capitalism. Politics, policies, and the Entrepreneurial University. The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London, 1997.

<sup>2</sup> См., например, «Ответ Твента: структура предпринимательского университета в Голландии» (Вестник высшей школы, 2'99).

В 1997 году некоторые наиболее инновационные университеты Европы объединились в сеть с целью совместного развития, а также обмена опытом и изучения теории и практики предпринимательского университета. В состав этого объединения, получившего название Европейский консорциум инновационных университетов (European Consortium of Innovative Universities — ECIU)<sup>3</sup>, вошли 11 университетов из ведущих развитых стран, в том числе такие известные, как University of Warwick (Великобритания), Universiteit Twente (Нидерланды) и др.

Европейская академическая сеть деканов (DEAN)<sup>4</sup>, созданная для развития университетского менеджмента в новых условиях, также уделяет значительное внимание концепции предпринимательского университета. В октябре 2001 года в Берлине состоялась конференция DEAN на тему «Предпринимательский университет: задачи факультетов», где обсуждался европейский взгляд на указанную проблему. Инициатором обсуждения выступил Европейский центр по стратегическому управлению университетами (European Centre for Strategic Management of Universities).

В современных зарубежных исследованиях понятие «предпринимательский университет» связывается с «диверсификацией источников доходов, развитием гибкой периферии через структуры коммерциализации интеллектуального капитала и созданием общеуниверситетской предпринимательской культуры. Оно также связывается с понижением роли традиционных ценностей дисциплинарных знаний и коллегиального принятия решений»<sup>5</sup>. Введение термина «предпринимательский университет» не должно восприниматься как попытка отождествления университета с рыночным производственным или торговым предприятием. Этот термин является символом перехода к новой парадигме организации и управления развитием университета. Самый общий смысл нового подхода состоит в том, что иждивенческий расчет на неограниченное финансирование образовательной и научной деятельности университета из бюджета государства заменяется задачей активного саморазвития за счет различных финансовых источников (в том числе, разумеется, и государственных). В целях решения этой задачи совершенствуются внутриуниверситетское устройство и методы менеджмента.

---

<sup>3</sup> <http://www.eciu-org.itorg.auc.dk/profile/>

<sup>4</sup> Грудзинский А. DEAN — Европейская академическая сеть деканов // Вестник высшей школы. 5'2001.

<sup>5</sup> Nunan T. Adjusting to the Entrepreneurial University. Teaching and Learning Forum, 2000.

В качестве же некоторого образца для преобразований берется один из новых современных типов организации — «предпринимательская организация»<sup>6</sup>.

Выработка конкретных способов той или иной новой организации университета, разумеется, является сложной проблемой. В данной статье обсуждается один из возможных подходов — проектная организация в университете. Вместе с тем при всем многообразии способов, цель преобразований в настоящее время уже не вызывает сомнений — это обеспечение саморазвития университета. В связи с этим, наряду с термином «предпринимательский университет», указывающим на метод, мы используем термин *«саморазвивающийся университет»*, отражающий цели преобразований.

Определимся, относительно какого класса образовательных институтов рассматривается проблема перехода к новым принципам функционирования. В настоящее время в мире имеется большое разнообразие учебных заведений высшего образования, а в общественном сознании понятие университет несколько размыто в силу многочисленных преобразований вузов и возникновения новых частных учебных заведений с университетским статусом.

Обсуждаемая проблема касается в первую очередь крупных государственных университетов, имеющих традиции многопрофильного научного и педагогического развития, фундаментального образования, основанного на научных исследованиях, воспроизводства научных и педагогических кадров и бывших долгое время основным поставщиком образовательных услуг на территориях размещения (последнее, в основном, относится к крупным региональным университетам). Эти образующие фундамент мирового образования вузы столкнулись с проблемой системной нехватки государственных средств финансирования для решения новых глобальных задач образования. В России эта проблема является значительно более острой, но и в Европе потеря университетами 20–30% государственного финансирования, необходимого для их развития в соответствии с требованиями времени, поставила на повестку дня рассматриваемый вопрос о пересмотре организационных основ функционирования. Проблемы классических вузов значительно усложняются появлением новых образовательных организаций, особенно активно

---

<sup>6</sup> Словосочетание «предпринимательская организация» используется как принятый в литературе по менеджменту термин, обозначающий один из типов организации («бюрократическая», «корпоративная», «проектная» и др.). См., например, Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 2000.

осваивающих новые области знаний. В Великобритании, например, за вторую половину двадцатого века прошли по крайней мере две волны преобразований вузов разного уровня в университеты, что значительно осложнило в настоящее время для старых классических университетов позиционирование на рынке образовательных услуг, особенно с учетом резко возросшей мобильности западноевропейского населения. Аналогичные процессы в ускоренном варианте развития произошли и в России. Дополнительным российским фактором является взрывной процесс создания негосударственных вузов и их филиалов, которые активно предлагают и продвигают свои услуги на местах, компенсируя тем самым низкую мобильность россиян.

Проблема функционирования университета в новых условиях имеет много аспектов. Есть среди них и крайне важный аспект взаимоотношения с государством, определяемый статусом университета как юридического лица. В России на государственном и общественном уровне этот аспект в последнее время обсуждается как вопрос о том, должен ли университет оставаться государственным учреждением или стать некоммерческой организацией другой формы, или даже стать коммерческой организацией<sup>7</sup>. Разумеется, решение этого вопроса государственного регулирования рынка образования и науки стратегически важно для определения правовых и финансовых взаимоотношений университета и российского государства.

Вместе с тем понятно, что формальное преобразование вуза, например, в коммерческую организацию само по себе не сделает университет саморазвивающимся, а может привести и к разрушительным последствиям. Таким образом, первоочередной является проблема разработки новой внутренней организации и методов работы университета, отвечающих реалиям экономических и социальных условий. Эта проблема нового внутриуниверситетского устройства принадлежит к числу объективных проблем современного развития мировой экономики и, как было показано выше, носит интернациональный характер.

Конкуренция на рынке образовательных и научных услуг, борьба за финансирование из самых разных источников стали реальностью жизни вузов, которые выбрали путь активного развития в новых условиях. Перед активными университетами встали новые в условиях классического вуза, но обычные и хорошо изученные в применении к производствен-

---

<sup>7</sup> В данном абзаце используется терминология, установленная Гражданским кодексом Российской Федерации.

ному предприятию вопросы повышения конкурентоспособности, эффективности, интенсификации и т.п.

В последние годы за рубежом и в России особенно активно прорабатываются организационные вопросы повышения экономической эффективности научных исследований. Используя накопленный к настоящему времени опыт коммерциализации науки и технологий, саморазвивающиеся университеты при поддержке государственных и местных структур создают технологические парки, технологические инкубаторы, инновационно-технологические центры.

Нижегородский государственный университет, являющийся одним из крупнейших вузов России и основывающийся на стратегии активного саморазвития в новых условиях, также создал соответствующую инфраструктуру коммерциализации науки и технологий в виде крупного инновационно-технологического центра. Для проработки теоретических и практических вопросов коммерциализации результатов научных исследований и соответствующей подготовки кадров технологического менеджмента в ННГУ создана кафедра трансфера технологий и предпринимательства в научно-технической сфере. Центр по международному научному и технологическому сотрудничеству обеспечивает методическую и организационную поддержку международного трансфера технологий на основе участия российских ученых в Рамочной программе Комиссии Европейских сообществ. В целом, следует отметить, что к настоящему моменту организационные и управленческие вопросы трансфера результатов научных исследований в производство, хотя, разумеется, и не решены полностью, но проработаны в той степени, которая позволяет их практическое применение.

В значительно меньшей степени изучены и обобщены организационные и управленческие вопросы экономически эффективного «трансфера знаний» в современных условиях. Организация обучения остается неизменной в течение десятилетий и основана на иерархии ректорат – факультет – кафедра, решающей стратегические задачи роста научно-педагогических кадров и научных школ. Вместе с тем традиционная структура вуза оказывается недостаточно гибкой для решения новых задач образования. Учитывая, что современные предприятия, борющиеся за лидерство на рынках товаров и услуг, непрерывно совершенствуют и диверсифицируют свою организационную структуру в поисках эффективных управленческих решений, вузы также должны отказаться от управленческого консерватизма.

Последнее десятилетие перемен не могло не оказать влияния и на эту сторону университетской жизни. Саморазвивающиеся вузы уже осваивают новые управленческие подходы, вводят в университетскую структуру нетрадиционные образовательные подразделения. В Нижегородском государственном университете в течение последних лет успешно применяются методы проектной организации системы образования, давшие университету возможность привлечь значительные финансовые ресурсы.

### **Проектная организация в университете**

Понятие «образовательный проект» в отличие от понятия научного проекта является довольно новым для российских вузов. Ранее инициативы в области развития образования, такие как введение новой специальности, создание кафедры или факультета, как правило, основывались на гипотезе «вечного» существования, то есть «вечного» финансирования. Возможность того, что в какой-то момент финансирование решения конкретной образовательной задачи прекратится, не учитывалась или полагалась очень отдаленной. Исходя из этой основополагающей гипотезы, строилась вся работа по организации соответствующих образовательных структур и управление преподавательским составом.

Первые заметные уроки проектной организации образования, по-видимому, дали российским вузам иностранные программы поддержки образования, наиболее известной из которых является программа Комиссии Европейских сообществ Темпус. Пожалуй, впервые российские университеты столкнулись с ситуацией, когда на конкурсной основе они смогли получить значительные средства, например, для учебно-методической и материальной подготовки к введению новой специальности, а также обучения пилотных групп. Однако при этом средства выделялись на ограниченный срок (не более чем на три года), а дальнейшее существование программы подготовки полностью зависело от самого вуза. С указанной проблемой Нижегородский университет впервые столкнулся в 1994 году, когда выиграл свой первый проект по программе Темпус. В настоящее время ННГУ реализует еще четыре образовательных проекта Комиссии Европейских сообществ по программе Темпус-Тасис, в которых является единственным российским исполнителем (а Россия — единственной страной-партнером). В то же время ННГУ выполнил два проекта и выполняет еще два крупных образова-

тельных проекта Национального фонда подготовки кадров (в рамках образовательного займа Международного банка реконструкции и развития).

Кроме проблемы ограниченности сроков финансирования при исполнении образовательных проектов возникает еще одна проблема. Как правило, оказывается, что традиционные университетские управленческие подходы типа «поручить исполнение работ кафедре такой-то» не обеспечивают качественную реализацию столь сложных и масштабных проектов. Более того, в большинстве случаев тесными оказываются и рамки факультетов.

Попытка организационного решения указанных проблем приводит к довольно очевидному решению — созданию «надкафедральных» и «надфакультетских» оргструктур — «временных творческих коллективов» для исполнения проектов, включающих администраторов, профессорско-преподавательский состав разных кафедр и факультетов, а также сотрудников вспомогательных подразделений.

Создание временных творческих коллективов для реализации научных проектов — хорошо известный управленческий метод, применяемый в научно-исследовательской части вуза и в его научно-исследовательских институтах. Использование этого опыта для проектной организации решения образовательных задач полезно, однако не дает ответа на все управленческие вопросы. Прежде чем перейти к обсуждению специфики проектной организации образования, обсудим более глубокие причины, толкающие вузы к пересмотру внутренней структуры.

Если бы речь шла о выполнении нескольких образовательных проектов на средства зарубежных спонсоров и возврате после этого к традиционному стилю работы вуза, то для их успешного осуществления вполне хватило бы интуитивно сформировавшихся приемов работы временного творческого коллектива специально отобранных преподавателей и сотрудников. Однако опыт саморазвития университета в течение последнего десятилетия показал, что необходимость существования таких «временных» творческих коллективов является объективной, постоянной и долгосрочной. Это вытекает из необходимости функционирования саморазвивающегося университета в условиях конкурентной рыночной среды. Работа на рынке образовательных услуг по своей сути носит проектный характер и является рискованной. Поступающие заказы на подготовку специалистов по конкретным программам имеют ограниченные сроки исполнения и далеко не всегда повторяются. Эти заказы часто бывают очень специфичны и носят междисциплинарный харак-



тер. С другой стороны, инициатива выхода на образовательный рынок с новой долгосрочной образовательной программой всегда связана с коммерческим риском.

Приведем некоторые примеры. В связи с созданием новых государственных, общественных и экономических институтов в университеты поступают заказы на переподготовку кадров, в том числе на основе программ ускоренного высшего образования. Эти заказы, как правило, сопровождаются дополнительными требованиями к набору дисциплин, составу преподавателей, материальной базе и т.п. Например, налоговая полиция, заказывая подготовку по специальности «Налоги и налогообложение», обращается с просьбой усилить блок юридических дисциплин. Правоохранительные органы при заказе на юридическую подготовку просят отвести значительное число учебных часов для подготовки в области компьютерных технологий. Крупная фирма, осуществляющая программу повышения квалификации персонала, исходя из собственных нужд, формулирует заказ на весьма разнородную смесь не связанных между собой учебных курсов, не вписывающуюся в рамки стандарта какой-нибудь одной специальности. При этом, как правило, подобные заказы носят разовый или «малосерийный» характер. Получая подобный междисциплинарный и малосерийный заказ, руководство вуза сталкивается с проблемой выбора конкретного факультета, которому можно поручить его исполнение. Разумеется, в зависимости от степени «дисциплинарного деления» университета эта проблема может проявиться не на уровне факультетов, а на уровне кафедр, но так или иначе, как правило, выясняется, что не существует единого подразделения, способного выполнить образовательный заказ. «Малосерийность» же заказа не позволяет на его основе сформировать некоторую традиционную университетскую структуру исполнения. Очевидный выход из этой ситуации — формирование проектной группы. Но при таком подходе следует иметь некоторые стандартные решения, в частности, проблем работы с персоналом. Например, требуется некоторый ясный способ организации деятельности, обеспечивающий занятость (пусть и на меньшем уровне заработной платы) вовлеченного в реализацию заказа персонала после завершения проекта. Кроме того, деятельность по выполнению срочного заказа должна поощряться не только в денежном выражении, но и давать возможности роста во всех принятых в вузе измерениях, в том числе давать соответствующий должностной и профессиональный статус.

Конечно, в каждом конкретном вузе и в каждом конкретном случае может быть найдено и находится некоторое организационное решение. Общая проблема состоит в том, что вместе с образовательными проек-

тами, выполняемыми на основе грантов или займов, коммерческие образовательные проекты уже к концу 90-х годов стали повседневной формой работы саморазвивающегося вуза. Можно утверждать, что современный саморазвивающийся университет — это *проектно-ориентированный университет*. Для обеспечения устойчивой долгосрочной работы проектно-ориентированного университета требуются не отдельные интуитивные методы, а некоторая стандартная отлаженная и узаконенная форма деятельности.

Проектная организация на предприятии изучается во многих научных работах, и ее описание вошло в учебники по менеджменту. Вместе с тем, как и все остальные схемы управления, она имеет различные варианты реализации, свои преимущества и недостатки, которые зависят от типа предприятия и внешней среды. Главная проблема применения ее к управлению университетом как организации с изначально неприемлемыми и непроектными принципами функционирования состоит в отсутствии широко известного описания соответствующего опыта и достаточного числа теоретических проработок этого вопроса.

Концепция проектной организации образовательной деятельности университета рассматривается нами как дополнительная к существующей организационной схеме и ни в коем случае не отменяет ее. Существующую многие годы схему организации деятельности университета и проектную схему организации следует рассматривать как статическую и динамическую составляющие общей системы управления проектно-ориентированным университетом, значимость которых меняется в зависимости от состояния общества и экономики. Исторически внутриуниверситетская организационная система была сформирована на основе модели университета как учреждения, полностью управляемого и поддерживаемого государством и развивающегося на основе его долгосрочных заказов в условиях относительной стабильности. Соответственно, в систему организации и управления не были заложены механизмы ускоренной адаптации к новым социально-экономическим условиям.

Нижегородский университет с середины 90-х годов разрабатывает и применяет проектную организацию работы в образовательной деятельности. Собственный опыт университета показал, что в попытке удовлетворить растущий запрос на платное образование и новые образовательные программы традиционные кафедры и факультеты быстро исчерпывают свой административный ресурс. Деканат классического факультета, руководители кафедр традиционно отвечают за реализацию

широкого круга учебной, методической и научной деятельности. Они оказались не в состоянии выполнять тот резко возросший объем дополнительной управленческой работы, который к тому же стал требовать полной отдачи в условиях самофинансирования и конкурентной борьбы. Кроме того, как уже отмечалось выше, новые образовательные задачи, как правило, требуют тесного взаимодействия разных подразделений университета. Каких-то административных структур, которые в качестве повседневной работы были бы в состоянии принять на себя осуществление координации между подразделениями по многим организационным направлениям, в университете просто не существовало.

Чтобы восполнить этот значительный пробел в системе управления университетом, было признано целесообразным создание особых административных групп, осуществляющих организацию учебного процесса на проектных принципах, привлекая для этих целей любых требуемых преподавателей и сотрудников как, в первую очередь, из университета, так и, при необходимости, из других организаций. Главная цель создания таких групп, разумеется, состояла в интенсификации труда уже имеющегося учебно-научного и вспомогательного персонала университета и повышении эффективности использования существующих материальных ресурсов. При создании этих групп предполагалось, что некоторые из них, выполнив свои задачи, возможно, завершат свое существование, а вовлеченный персонал продолжит свою деятельность по основному месту работы (например, на кафедре) или подключится к выполнению другого проекта. Другие же группы с самого начала имели перспективы долгосрочной работы, однако, должны были пройти определенный путь самоорганизации и выработки методов устойчивого самофинансирования.

Первым крупным успешным примером применения рассматриваемого подхода в Нижегородском университете было создание подразделения, получившего впоследствии название факультет управления и предпринимательства (в настоящее время на указанном факультете на условиях полного возмещения затрат обучается 2500 студентов). На этих же принципах в ННГУ созданы центр дистанционного образования (2800 студентов), центр дополнительного профессионального образования, подготовительный факультет, ряд новых кафедр университета. Все указанные подразделения создавались на проектных принципах, в настоящее время функционируют на основе полного самофинансирования, в основном используют профессорско-преподавательский состав других подразделений университета и, что главное, обеспечивают значительный рост материальной базы университета в целом.

Детальное описание сложившейся в ННГУ системы управления проектно-ориентированным университетом требует отдельного разговора. Отметим лишь несколько принципиальных проблем организации проектной работы, решение которых было необходимым условием движения по этому пути развития. Одна из них – позиционирование проекта в системе университетских подразделений. Со способом ее решения, в частности, связан формальный статус, который получают исполнители (при этом оплата труда в условиях коммерческого проекта основана на реальном вкладе участника и, как правило, напрямую не зависит от формальных признаков). В зависимости от степени «зрелости» проекта соответствующие проектные группы получают статус «центра», «центра на правах кафедры», «центра на правах факультета». В отдельных случаях такие проекты со временем получают статус и право именоваться кафедрой или факультетом. Преобразование проекта в «кафедру» автоматически не означает переход проектной группы в штат кафедры «на полную ставку». Тем не менее, вовлеченные в исполнение проекта преподаватели получают соответствующие должности руководителя центра, декана, заместителя декана, заведующего кафедрой. Заметим, что если бы в вузовской системе, так же как и на производстве, существовали признанные понятия «проект», «проектная группа», а занимаемые сотрудниками проекта должности имели бы ясный статус (например, должность руководителя проекта в каком-то смысле приравнивалась бы к должности заведующего кафедрой), то вся система управления проектно-ориентированным вузом в целом была бы более детерминированной и функционально понятной. Другой сложный организационный вопрос — это координация деятельности лиц, участвующих в разных проектах и одновременно работающих в традиционных подразделениях. Одна из проблем состоит в необходимости некоторого согласования с руководителем традиционного подразделения университета (например, с заведующим кафедрой) вопроса привлечения его сотрудника к работе в проектной группе. Практика показала, что здесь следует уйти от разрешительного подхода, который может свести на нет все усилия по созданию оптимальных проектных групп. В более общем виде указанная проблема состоит в том, что многие работники имеют двух или более начальников, причем возможны и такие сложные ситуации, когда два сотрудника являются по отношению друг к другу и начальником и подчиненным одновременно в разных проектах или в проекте и традиционной университетской структуре. При этом связи с большим количеством образовательных проектов в проектно-ориентированном

университете традиционные органы управления — ректорат и ученый совет — должны найти новые способы оперативного решения вопросов согласования деятельности сотрудников и разрешения конфликтных ситуаций. В ННГУ решением проблемы стала передача некоторых властных полномочий специальным «координационным советам», созданным для крупных проектов и включающим руководителей заинтересованных подразделений. В целом внутренняя система проектно-ориентированного университета действительно приобретает черты предпринимательской организации. В соответствии с теорией главной задачей руководства организации, построенной по типу «предпринимательской», является не планирование и контроль действий работников, а создание благоприятных условий для проявления инициативы и всемерная поддержка персонала, осуществляющего проекты в соответствии со стратегией развития. При этом осуществляется делегирование полномочий тем, кто непосредственно обеспечивает получение нужных организации результатов.

Сложившаяся в ННГУ система организации и управления проектно-ориентированным университетом, возможно, требует корректировки с учетом управленческих инноваций, разработанных в других вузах, и современных достижений научного менеджмента. Вместе с тем главный вывод, основанный на опыте развития Нижегородского университета и изучения общемировых тенденций трансформирования системы высшего образования, состоит в том, что в целях обеспечения саморазвития вуза существующая традиционная схема образовательной деятельности должна быть дополнена современными подходами проектной организации, а выполнение образовательных проектов должно стать признанной формой работы сотрудников университета.