

УДК 37.07

**Коротаева Татьяна Васильевна**

ФГБОУ ВПО «Самарский Государственный Экономический Университет»

Россия, Самара<sup>1</sup>

Доцент кафедры «Социологии и Педагогики»

Кандидат исторических наук

[corotaeva2014@yandex.ru](mailto:corotaeva2014@yandex.ru)

**Жирнова Кира Вячеславовна**

ФГБОУ ВПО «Самарский Государственный Экономический Университет»

Россия, Самара

Студент-магистрант 2-го курса направления «Педагогическое образование»

[kira-vzh@mail.ru](mailto:kira-vzh@mail.ru)

## **Опыт осуществления управленческой политики высшими учебными заведениями в Соединенных Штатах Америки и Западной Европе**

**Аннотация.** В современных условиях важным составляющим для успешного функционирования любого вуза недостаточно грамотного педагогического состава. Вузы нуждаются в сильном, грамотном менеджменте, который должно осуществлять руководство с помощью всех подразделений учебного заведения. Безусловно, в каждом вузе есть определенные традиции, которые сохраняются на протяжении нескольких лет. Однако, эффективный менеджмент невозможен без инноваций, изменений.

Образовательные учреждения в России на данный момент не слишком много опыта в области инновационного менеджмента в вузах. Одна из главных проблем большинства российских вузов – недостаток грамотных управленцев. Гораздо сильнее в этом плане выглядят вузы Соединенных Штатов Америки и Западной Европы.

Статья посвящена изучению и анализу иностранного опыта в области менеджмента высших учебных заведений. В каждой стране есть свои особенности управления вузами. Здесь не рассматриваются примеры конкретных образовательных учреждений, а говорится о специфике вузовского менеджмента в конкретной стране. В основной части статьи рассмотрим особенности управления в Соединенных Штатах Америки, Франции и Германии, выделим основные элементы, отличающие менеджмент каждой стране. В заключительной части проанализируем ситуацию в управление российскими вузами, выделим основные проблемы российского менеджмента высших учебных заведений. Также представим, что из зарубежного опыта необходимо перенимать российским вузам.

**Ключевые слова:** образование; вуз; менеджмент вуза; Американская высшая школа; бизнес-образование в Соединенных Штатах Аменрики; университеты Западной Европы; инновационный менеджмент.

---

<sup>1</sup> 443090, город Самара, улица Гастелло, д. 47, кв. 13

Главная задача любого вуза – предоставлять качественные образовательные услуги своим студентам в процессе обучения, а также выпускать профессиональные кадры, которые смогут проявлять себя как грамотные специалисты. Одним из главных факторов, влияющих на качество образования, является менеджмент в вузе. Тема управления высшим учебным заведением не достаточно разработана в нашей стране. Среди авторов, занимающихся данным вопросом, стоит отметить А. Н. Асаула, Б. М. Капарова, подробно описывающих всю структуру высшего образования в США (Соединенных Штатах Америки) и Европе, в том числе уделивших много внимания управленческим процессам внутри вузов. М. Н. Певзнер и П. А. Петряков в своей работе «Новое общественное управление» в вузах Германии: путь к автономии или утрата академических традиций?» сделали подробный анализ политики менеджмента в немецких вузах, рассмотрев ее изменения во временной плоскости.

Рассмотрим вопросы менеджмента в высших учебных заведениях США.

Политический, социальный и экономический климат в США позволяет университетам существовать и развиваться в условиях конкуренции. Контроль и управление за содержанием и качеством учебных программ в вузах не осуществляется на уровне государства. Процессы развития содержания и качества образования поддерживаются исключительно самими вузами с помощью системы аккредитации. Объединив усилия, университеты разрабатывают критерии, которым должен соответствовать вуз для того, чтобы успешно пройти аккредитацию. Кроме того, представители различных университетов, входящие в специальную комиссию по аккредитации, осуществляют контроль за исполнением этих требований. Аккредитация может быть двух типов: институциональная и профессиональная.

Институциональную аккредитацию осуществляет Совет по аккредитации высших учебных заведений (СОРА). Совет состоит из шести региональных аккредитационных управлений, которые фактически дают вузам аккредитацию. Каждый год СОРА публикует списки аккредитованных высших учебных заведений США. Именно эти вузы имеют наибольшие конкурентные преимущества на рынке высшего образования по отношению к другими участниками.

В некоторых университетах, где решающую роль играет узкая профессиональная специализация, существует еще и профессиональная аккредитация. К таким областям относятся медицина, юриспруденция, строительство, и в том числе бизнес. Профессиональную аккредитацию в области бизнес образования дает Американская Ассамблея Школ Бизнеса (AACSB). Эта некоммерческая организация является насчитывает около 900 профессионалов, являющихся представителями различных колледжей, университетов, которые нацелены главным образом на развитие бизнес и менеджмент образования. На данный момент профессиональная аккредитация имеется у 5 зарубежных учебных программ по бизнес-образованию: из них 4 канадских и 1 европейская (французская). Из 335 аккредитованных AACSB вузов: 22 (6%) аккредитовано только по программам бизнес образования бакалаврского уровня, 20 (6%) только по программам бизнес образования магистерского уровня и 293 (88%) аккредитовано по программам бизнес образования обеих уровней.<sup>2</sup>

Участие в подобных комиссиях представителей от вузов также является частью управления высшими учебными заведениями, так как требует грамотного отстаивания интересов учебного заведения от каждого представителя.

Финансовая политика, практикуемая в большинстве американских вузов, также является примером эффективного управления вузом.

---

<sup>2</sup> <http://www.emersonprocess.com> - портал Emerson Process Management, статья «Всё лучшее в вузы: Южно-Уральский государственный университет перенимает опыт американских вузов»

Рассмотрим организацию финансирования в американских вузах. Оно формируется с помощью следующих основных источников:

- 1) плата студентов за обучение;
- 2) спонсорские взносы и пожертвования;
- 3) доходы от реализации дополнительных услуг;
- 4) средства, выделяемые из бюджета штата (только для государственных вузов).

Но стоит также подчеркнуть роль государственных управляющих органов в области обеспечения эффективной работы вузов. Государственный департамент США по высшему образованию обеспечивает финансовую поддержку гражданам, желающим получить высшее образование. Существует распространенная практика выдачи грантов, субсидий, образовательных займов гражданам. Департамент даже может выступать в качестве гаранта при получении гражданами кредита в коммерческих банках на образовательные цели.

В государственном вузе студент покрывает более половины расходов на свое обучение. Это происходит за счет взимаемой с него платы за обучение. В частном вузе студент покрывает почти 90% всех этих расходов. Финансовые субсидии из бюджета штата для государственных вузов предназначены только для тех студентов, которые имеют прописку в данном штате, то есть являются непосредственными резидентами, жителями штата. А на приезжих – нерезидентов, эта привилегия не распространяется. Таким образом, нерезиденты вынуждены платить за учебу в государственном вузе в 2–2,5 раза большую сумму, чем жители штата. Однако стоит заметить, что частные вузы не обязаны делать подобные разграничения между жителями штата и приезжими. В плане стоимости обучения они уравнивают всех студентов. За счет этого стоимость обучения в частном вузе обычно в 1,2 – 1,5 раза ниже, чем стоимость обучения в государственном вузе для приезжих студентов.<sup>3</sup>

Таким образом, государственные вузы привлекают молодых людей репутацией, историей, традициями и престижем, а частные – более низкой стоимостью за обучение в независимости от места проживания обучающегося.

Еще один важнейший аспект менеджмента американских вузов – политика привлечения и удержание абитуриентов.

Рассмотрим на примерах системы отбора абитуриентов, которые используются в лучших американских бизнес-школах.

Ведущие вузы США придают большое значение политике отбора и привлечения абитуриентов со всего мира. Например, Нью-Йоркский университет бизнеса создал несколько десятков представительств по всему миру. Их главная цель - привлечения как можно большего количества абитуриентов, имеющих желание и стремление обучаться в данном вузе. Очевидно, что большее число желающих учиться открывает большие возможности для отбора лучших из лучших.

Один из основных приемов, используемых американскими вузами для выхода на международный рынок - создание в разных странах мира совместных с национальными институтами учебных центров (школ, факультетов) для обучения по своим программам. Есть немало примеров таких центров в России, Украине, Казахстане, Китае, Юго-Восточной Азии, в странах Восточной Европы и даже в Западной Европе.

---

<sup>3</sup> <http://www.finman.ru> – портал «Финансовый менеджмент», статья «Финансовый менеджмент в системе высшей школы: особенности, проблемы и пути совершенствования», № 6, 2013

Однако, мало привлекать студента в свои учебные заведения, снабжать их необходимой теоретической информацией по ходу учебного процесса.

Для молодых людей, обучающихся по бакалаврским программам, большое значение имеет наличие возможности сочетать учебу с практической деятельностью. Возможность подобной практики должен обеспечивать вуз. Для этого необходимо налаживать партнерские связи с предприятиями.

Американские школы бизнеса ведут настоящую борьбу за своих студентов, доказывая ему не просто свою состоятельность как образовательного учреждения, но и эффективность, способность обеспечить будущее этого студента с точки зрения перспектив его профессиональной карьеры.

Для организации благоприятных в этом отношении условий для студентов в большинстве экономических вузах и школах бизнеса функционируют специальные центры карьеры. Их целью является не только поиск мест практики или трудоустройства студентов, но и объединение вуза и его бизнес окружения посредством студентов. В результате этого сотрудничества выигрывают не только студенты, но также сами деловые круги и, естественно, вузы. Важно заметить, что трудоустройство студента не нарушает нормального ритма учебного процесса, так как его практическая деятельность становится частью его обучения.

Главное предназначение центра карьеры: оценить способности и потенциал каждого конкретного студента, подобрать ему соответствующее место работы из банка данных, спланировать учебно-производственный процесс студента таким образом, чтобы он успевал совмещать учебу с практической деятельностью. Для организации и поддержания работы подобных центров нужен сильный и эффективный тактический менеджмент, умение планировать.

Для успешного функционирования подобных центров карьеры нужно вести постоянное плодотворное сотрудничество с компаниями, где будущие специалисты могли бы получать практический опыт.

Позиции мирового лидера в бизнес образовании обяыывают американские бизнес школы постоянно развиваться, работать над собой, применять инновационные подходы к управлению, не стоять на месте. Учебные заведения концентрируют максимум усилий на сохранении своих преимуществ, на поддержании требуемой структуры прибыли, эффективной финансовой политики.

Рассмотрев основные инструменты управления образовательным учреждением, применяемые в США, можно понять, в чем именно проигрывает менеджмент российских вузов.

Однако, не только в Северной Америке существуют эффективные механизмы управления высшими образовательными учреждениями. Рассмотрим политику менеджмента в европейских вузах и сравним ее с политикой американских вузов, выявив общие черты и различия. В настоящее время в европейских вузах распространена концепция «Новое общественное управления». Рассмотрим подробнее ее реализацию на примере Германии.

Важным принципом в ведущих немецких вузах является переход к контрактному менеджменту и отказ государства от детальной регламентации управленческой деятельности вузов. Инструментами таких изменений являются договоры о согласовании целей и измерение результатов основных видов деятельности университета на основе определенных показателей. В соответствии с индикаторами успешности осуществляется финансирование, «ориентированное на результат». Кроме того, к процессу управления широко привлекаются представители негосударственных организаций (аккредитационных агентств, советов вузов).

Одним из принципов «нового общественного управления» является расширение прав руководителей среднего звена. С реализацией этого принципа связаны изменения в законодательстве, предусматривающие увеличение срока пребывания в должности заведующих кафедр и деканов факультетов (как правило, с двух до четырех лет).

Помимо совершенствования административной структуры вузов, в Германии, как и в США, много внимания уделяется финансированию. Одним из источников финансирования является взимание со студентов платы за обучение. В большинстве федеральных земель Германии такая плата ранее составляла 500 евро за семестр. Одновременно с этим усиливается рыночная ориентация университетов. Университет приобретает новую функцию – предпринимательскую. Вместе с внедрением мировых систем качества в университеты приходит эпоха острой конкурентной борьбы, рейтингов успешности университетов, «конкурсы высоких достижений» и «выдающихся инициатив», ориентации на конечный результат.

Отметим, что концепция «Новое общественное управление», получившая распространение в вузах Западной Европы, весьма актуальна и для российского высшего образования, которое переживает процесс реформирования, связанного с вызовами нового времени. Реализуя данную концепцию в реальной образовательной практике российской высшей школы, следует иметь в виду, что она, с одной стороны, существенно расширяет административную, финансовую и академическую автономию университетов, с другой – все дальше уводит университеты от гуманистического идеала, превращая высшее образование в своего рода услугу, рыночный продукт, имеющий, прежде всего, коммерческую ценность.

Обратимся к особенностям вузовского менеджмента еще одной европейской страны – Франции.

Французская система содержит 3 основных направления:

- 1) автономия университетов;
- 2) участие всех работающих и обучающихся в университете в определении политики университета;
- 3) плюродисциплинарность, межпредметные связи: расширение списка преподаваемых дисциплин, создание новых программ, отвечающих требованиям современного мира.

Стоит отметить одну примечательную черту – основная специфика французских университетов состоит в том, что они традиционно готовят своих выпускников для научной и педагогической карьеры. Ведущие французские вузы следуют данной традиции, наделяя своих студентов знаниями и навыками, необходимыми не только для построения карьеры специалиста или менеджера, но и для ведения научно-исследовательской деятельности, а также преподавания.

Также можно обратить внимание на систему отбора выпускников, которая практикуется французскими университетами. Студенты принимаются в вузы на основе свободной записи. Но в процессе обучения по результатам сдачи экзаменов на первом и втором курсах осуществляется реальный отбор в системе университетского образования. В результате отсеиваются примерно 25–35 % записавшихся на первый курс студентов.

Итак, нами был рассмотрен наиболее интересный опыт, использующийся вузами в США и в Западной Европе. В итоге выделим наиболее существенные черты менеджмента, присущие вузам в каждой из рассмотренных стран (США, Франция, Германия), которые представлен в таблице 1.

**Таблица 1**

**Особенности вузовского менеджмента на Западе (составлено автором самостоятельно)**

<b>Страна</b>	<b>Отличительная черта</b>
США	Тесное сотрудничество вузов с предприятиями, большое внимание уделяется практике студентов в процессе обучения и их дальнейшей карьере
Германия	Нацеленность вузов на расширение своих полномочий, избавление от государственной зависимости; широкое использование принципа делегирования полномочий при управлении вузом
Франция	Специфика подготовки студентов – ориентация на научную и педагогическую деятельность; свободная система приема абитуриентов.

В заключительной части статьи на основе проведенного анализа в зарубежных вузах обратимся к нашей стране и попробуем представить, что из зарубежного опыта было бы наиболее актуально.

Стоит сказать, что финансовая и маркетинговая политика наших вузов постепенно изменяется в лучшую сторону, становится более последовательной и эффективной.

Если говорить о привлечении абитуриентов, то, конечно, российские вузы не имеют такой четко выстроенной системы, как американские бизнес школы. Однако, не каждый вуз может позволить себе выбирать лучших из лучших, потому как не все обладают для этого нужной репутацией и степенью известности и престижа. Актуальными могут стать проекты по организации центров привлечения абитуриентов в других регионах России или за границей.<sup>4</sup>

Следующая проблема высшего образования в России – это недостаточная практическая подготовка. Студенты должны учиться применять свои знания, а не только показывать их в устной форме на семинарах и экзаменах. Нужно, чтобы молодые люди почувствовали уверенность в завтрашнем дне, знали, что учатся не напрасно и смогут заработать себе на жизнь после окончания вуза.

В работе рассмотрено решение важной для российского образования проблемы создания в вузах междисциплинарной системы, ориентированной на решение практических профессиональных задач.

Выше мы говорили об американских центрах карьеры, которые существуют почти в каждом учебном заведении. В российских вузах такая система совершенно не развита - это главная проблема российского образовательного менеджмента. Вузы должны теснее сотрудничать с предприятиями, чтобы студенты могли практиковаться во время учебы, возможно даже стажироваться и зарабатывать деньги. Причем это стоит делать не только в летнюю практику, но и во время учебного года. Возможно, объем некоторых курсов нужно будет сократить, отдать студентам на самостоятельное изучение, а время выделить под практику. Такие меры помогли бы решить проблемы трудоустройства молодых специалистов

<sup>4</sup> <http://www.cfin.ru> – портал «Корпоративный менеджмент»

после окончания вуза. Многие с большей вероятностью, пошли бы работать в уже знакомые места, где успели освоиться и зарекомендовать себя.

Стоит отметить, что особенно остро данная проблема стоит перед вузами экономического и гуманитарного профиля в крупных провинциальных городах. Если в технических вузах студенты часто стажировались на промышленных предприятиях, заводах, иногда идут работать по целевому назначению, то в гуманитарных и экономических учебных заведениях, такого, зачастую, не наблюдается. В каждом вузе действуют центры занятости, главное предназначение которых – помощь выпускникам в поисках работы. Но, в основном, их существование является лишь формальностью.

Итак, в результате можно сказать, что на успешное функционирование вуза влияет множество факторов и направлений, но именно наличие у вуза контактов с крупными предприятиями, открывающее перед студентами возможность стажировки во время учебы, больше всего влияет на качество образования. Именно в этом направлении больше всего должно совершенствоваться руководство каждого российского вуза.

Также следует обратить внимание на некоторый европейский опыт нового общественного управления. Российским вузам, по примеру немецких, следует в большей степени делегировать властные полномочия, предоставлять руководителям среднего звена (деканам, заведующим кафедрами) и преподавательскому составу больше возможностей участвовать в принятии управленческих решений, разработки программ стратегического развития. Стоит отметить, что данным вопросом наши вузы движутся в правильном направлении. Расширяются полномочия попечительских и ученых советов, в которых участия принимают как сотрудники вуза, так и приглашенные независимые эксперты.

В заключении можно сделать следующий вывод: анализ положительного опыта управления в высших учебных заведениях в зарубежных странах дает подходы к совершенствованию менеджмента в Российских вузах с учетом специфики российского образования и экономической ситуации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Асаул А. Н., Капаров Б. М. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики // Санкт-Петербург. Гуманистика. 2012, С. 280
2. Безгласная Е. А., Севастьянова С. А. Совершенствование системы образовательных программ в области экономики в контексте междисциплинарного взаимодействия // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2014. № 4 С.153-155
3. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века // Москва. Экономика. 2011, С. 20-21
4. Ефремов В. С. Стратегия развития американских школ бизнеса // Москва. 2012. С. 28
5. Певзнер М. Н., Петряков П. А. «Новое общественное управление» в вузах Германии: путь к автономии или утрата академических традиций? // Москва, 2013, С. 54-55
6. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента // Москва. Вестник МГУ. 2012, № 5. С. 8
7. Пушных В. А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов. Москва. Вопросы образования. 2012. № 4. С. 291-306.
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента // Практическое пособие, 3-е издание, Москва. Дело. 2012., С. 36
9. Романкова Л.И., Селянская Г.Н. Мониторинг кадрового потенциала вуза. // Сборник «Новые информационные технологии в образовании: аналитические обзоры по основным направлениям развития высшего образования», Москва, НИИВО, № 3, 2013, с. 25-27
10. Зарецкая С. Л. Образование в США: роль государства / Государство и образование: опыт стран Запада. Сборник обзоров / под редакцией С. Л. Зарецкой. Москва. ИНИОН РАН, 2012. С. 16.

**Рецензент:** Погорелова Елена Вадимовна; начальник отдела по научным исследованиям и инновациям; доктор экономических наук; ФГБОУ Высшего профессионального образования «Самарский Государственный Экономический Университет».



**Tatiana Korotaeva**

Samara State University of Economics  
Russian Federation, Samara  
[korotaeva2014@yandex.ru](mailto:korotaeva2014@yandex.ru)

**Kira Zhirnova**

Samara State University of Economics  
Samara, Russian Federation  
[kira-vzh@mail.ru](mailto:kira-vzh@mail.ru)

## **Experience of management activity in universities in United States of America and West Europe**

**Abstract.** In modern conditions an important component to the success of any university is not enough competent teaching staff. Universities need a strong, competent management, which should provide guidance through all departments of the institution. Of course, in each institution, there are certain traditions that persist for several years. However, effective management is impossible without innovation, change.

Educational institutions in Russia at the moment are not too much experience in the field of innovation management in universities. One of the main problems of the majority of Russian universities - is lack of competent managers. Much stronger in this regard, the universities look the United States of America and Western Europe.

The article is devoted to the study and analysis of foreign experience in the management of higher education institutions. Each country has its own peculiarities university management. It is not considered examples of specific educational institutions, as they say about the specifics of university management in the country. In the main part of the paper we consider the features of management in the United States, France and Germany, we distinguish the basic elements that distinguish the management of each country. The final part will analyze the situation in the management of Russian universities, select the main problems of the Russian management of higher education institutions. Also imagine that foreign experience is necessary to learn from Russian universities.

**Keywords:** education; universities; management of universities; American height schools; business education in United States of America; universities of West Europe; innovation management.

## REFERENCES

1. Asaul A. N., Kaparov B.M. Upravlenie visshym uchebnym zavedeniem v usloviyah innivatchionnoj ekonomiki // Sankt-Peterburg. Gumanistika. 2012, S.280
2. Bezglasnaya E. A., Sevostianova S. A. Sovershenstvovanie sistemy obrazovatel'nyh program v oblasti ekonomiki v kontekste mezhdisciplinarnogo vozhdествia. // Vestnik Samarskogo Gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. Samara. 2014. № 4, S. 153-155
3. Greison D., O'Deil K. Amerikanskij menedgment na poroge XXI veka // Moskva. Ekonomika. 2011, S. 20-21
4. Efremov B. S. Strategia razvitiya amerikanskih shkol biznesa // Moskva. 2012. S. 28
5. Pevzner M. N., Petrjakov P. A. «Novoe obshestvennoe upravlenie» v vuzah Germanii: pyt' k avtonomii ili utrata akademicheskikh traditcij? // Moskva, 2013, S. 54-55
6. Popov A. V. Teoria i organizatchia amerikanskogo menedgmenta // Moskva, Vestnik MGU. 2012, № 5, S. 8
7. Pushnyh V. A. Sravnitel'nyj analiz organizatchionnyh kul'tur rossijskogo i amerikanskogo universitetov. Moskva, Voprosy obrazovaniya. 2012. № 4, S.291-306
8. Travin V. V., Dyatlov V. A. Osnovy kadrovogo menedgmenta // Practicheskoe posobie, 3-e izdanie, Moskva. Delo, 2012, S. 36
9. Romankova L. I., Selyanskaya G. N. Monitoring kadrovogo potentchiala vuzha // Sbornik «Novye informachionnye tehnologii v obrazovanii: analiticheskie obzory po osnovnym napravleniyam razvitiya vysshego obrazovaniya», Moskva, NIIVO, № 3, 2013, S. 25-27
10. Zarechskaya S. L. Obrazovanie v USA: rol' gosudarstva / Gosudarstvo i obrazovanie: opyt stran Zapada. Sbornik obzorov. / pod redaktchiej S. L. Zarechskoi. Moskva, INION RAN, 2012, S. 16