

Н. Н. ПОГОСТИНСКАЯ,

заведующая кафедрой экономики СПбГУП, доктор экономических наук,
профессор, Заслуженный работник высшей школы

СТРУКТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Структура хозяйственной системы представляет собой устойчивое разделение хозяйственных решений и обеспечивающих их реализацию ресурсов, выраженное в обособлении и взаимодействии распорядительных центров. Это определение является основополагающим при рассмотрении вопросов структурообразования в вузе.

Работоспособность структуры — это ее способность обеспечить реализацию функции системы. В соответствии с данным принципом процесс структуризации хозяйственной системы должен начинаться с выявления ее функции. В менеджменте (А. Чандлер, И. Ансофф, М. Мескон, Дж. Гелбрейт и др.) этот принцип сформулирован как требование изменения структуры вслед за изменением стратегии.

Функция вуза может быть определена по-разному:

- удовлетворить потребности населения в высшем образовании;
- удовлетворить потребности народного хозяйства в специалистах с высшим образованием;
- научить учиться;
- пополнить ряды интеллигенции и т. д.

Необходимость разных структур для реализации этих функций очевидна. В частности, первая функция предполагает создание и увеличение числа общеобразовательных кафедр (изменение структуры вуза) и увеличение числа вузов (изменение структуры всей системы образования); вторая функция, наоборот, предполагает увеличение числа специальных кафедр при сведении общеобразовательных к минимуму.

Содержанием процесса формирования хозяйственной структуры является, во-первых, разделение хозяйственной системы на распорядительные центры, каждый из которых имеет свое поле хозяйственной ответственности, и, во-вторых, регламентация их деятельности в процессе функционирования хозяйственной системы.

Традиционно структура вуза строится в виде разделения на факультеты и далее на кафедры на основе принципа линейности. Вертикальным организационным структурам соответствует административное управление, которое хорошо подходит для работы на стабильных рынках высоко стандартизированной продукции. Слишком жесткая организационная структура вуза становится преградой на пути гибкого приспособления к новым экономическим условиям, тормозит процесс инноваций и препятствует творческому подходу к решению новых проблем и задач, стоящих перед высшим образованием.

Разделение учебного процесса по принципу выделения кафедр и жесткое закрепление кафедр за факультетами приводит к сверхспециализации и ослабляет горизонтальные связи между ними; не видна общая цель, возрастает консерватизм кафедр, развивается инстинкт самосохранения, возникают конфликты, снижается общая синергия работы. Кроме того, в линейной структуре возникает «эффект бутылочного горла»: развитие преимущественно вертикальных связей ведет к тому, что проблемы кафедр и других подразделений на различных уровнях иерархии поднимаются до ректора; проблемы подразделений не могут быть решены непосредственными руководителями и «тонут» в оперативной работе, в текучке.

Все более углубляется конфликт между административно-бюрократической иерархией и необходимостью самоорганизации (адаптации), способной более эффективно использовать особенности рыночной экономики. В промышленности давно известен принцип матричной департаментализации. Матричные структуры образуются путем наложения проектной структуры на функциональную. Основные преимущества матричных структур следующие:

- высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды, динамичность;
- тесное и постоянное сочетание вертикальных и горизонтальных связей;

— способствование разрешению конфликтов между стратегическими и текущими проблемами;

— взаимоувязанность целей различных проектов;

— рост эффективности использования преподавателей;

— органичность рабочих групп (их высокая адаптивность) и др.

Несмотря на то что матричные структуры давно известны, они до сих пор не нашли широкого распространения, поскольку очень трудно найти ответы на следующие вопросы:

— Каковы принципы и критерии разбиения на строки и столбцы?

— Как осуществлять управление в матричной организации (синхронизация работ по времени и по структуре, диспетчеризация работ и т. д.)?

— Как реорганизовать матричную организацию под новые специальности?

— Как обеспечить баланс между ветвями власти (по горизонтали и вертикали)?

Кроме того, наряду с достоинствами матричной организации свойственны и недостатки:

— противоречия и борьба за власть между двумя линиями управления;

— высокие накладные расходы и сложности внедрения;

— возможность конфликтов между руководителями кафедр и руководителями специальностей по поводу приоритетов в использовании вузовских ресурсов;

— необходимость периодического разрушения коллективов (матричных ячеек) из-за новых целей и задач;

— сложность формирования психологического климата и мотивации в коллективах;

— необходимость периодической переквалификации (переподготовки) работников в связи с изменением программ и др.

Тем не менее, матричная организация структуры вуза представляется перспективной. Преподаватели в такой структуре одновременно подчиняются как руководителю специальности (декану), так и заведующему кафедрой, на которой они постоянно работают. При этом кафедры не имеют жесткого закрепления за деканатами. Текущий учебный процесс (функцию) обеспечивают кафедры. Заведующий планирует выполнение учебного процесса (для своего столбца или вертикали матрицы), следит за его реализацией, решает оперативные вопросы и вопросы персонала. Проектами — новыми специальностями и специализациями — занимаются группы управления — деканаты. Декан отвечает за конкретный продукт — специалиста. Каждому декану подотчетна определенная горизонталь матрицы.

Эффект от комбинации этих двух начал должен обеспечивать оперативность и синергию в работе вуза. Противоречия, которые могут возникнуть в результате пересечения двух властных начал, могут быть разрешены следующим образом:

— введением специального координатора (или координационного отдела), который должен разрешать возникающие противоречия и поддерживать баланс в системе двойного подчинения;

— определением приоритета одного из руководителей, например, приоритет руководителя программы — декана — выше, чем руководителя работ (заведующего кафедрой).