



# Санкт-Петербургский УНИВЕРСИТЕТ

№ 5(3336)

Март, 4, 1993

Цена 1 рубль

## Санкт-Петербургский государственный университет объявляет конкурс на замещение должностей:

**Заведующих кафедрами:** аналитической химии; политических институтов и прикладных политических исследований; романской филологии; экономики и права РГИ.

**Профессоров кафедр:** китайской филологии (3); микробиологии; оптики; педагогики и педагогической психологии; романской филологии; социологии и политологии РГИ; тюркской филологии; физической химии; философии и культурологии РГИ (3); философии культуры, этики и эстетики.

**Доцентов кафедр:** археологии; биогеографии; биохимии; геоботаники и экологии растений; геоэкологии (2); дифференциальных уравнений; зоологии позвоночных (2); макроэкономики и экономической теории; международных экономических отношений; микробиологии; неорганической химии (0,5 ст.); общей психологии; общей физики (1); теории управления; управления и планирования социально-экономических процессов; физического воспитания (2); физической географии; экономической кибернетики; экономики предприятия и предпринимательства; энтомологии.

**Старших преподавателей кафедр:** английского языка для обществоведческих факультетов; биогеографии; истории России (с работой на подготовительном отделении); картографии; макроэкономики и экономической теории (2); физической географии.

**Ассистентов кафедр:** английской филологии (1); гражданского процесса; индийской филологии; математического анализа; новейшей истории России.

**Заведующих лабораториями:** композиционных материалов; математических методов анализа систем; территориальной организации производства и расселения; управления агропромышленными комплексами и процессами; численных методов механики сплошных сред.

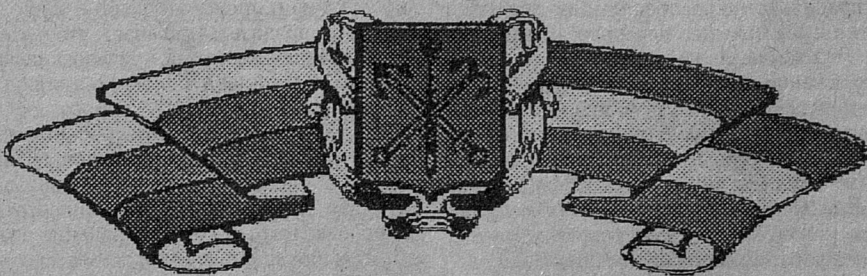
**Старших научных сотрудников по специальности:** математическая кибернетика; механика.

**Научного сотрудника по специальности:** механика.

Срок подачи документов — месяц со дня опубликования объявления.

Адрес: 199 034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9, отдел кадров, тел. 218-97-64

## "Голландский Санкт-Петербург"



Без любви к матери-России  
жить тяжело...

Более 300 лет продолжаются российско-голландские отношения, истоки которых идут с берегов Невы. Выходцы из Нидерландов стояли у основ Российского Балтийского флота, а Корнелиус Кройс стал даже вице-адмиралом во времена Петра Великого.

В период с XVIII до начала XX века Петербург стал центром торгово-экономических связей между двумя странами. Ежегодно в наш город прибывали суда из разных провинций Нидерландов. Они привозили промышленные и колониальные товары, а обратно везли зерно.

Голландские купцы активно торговали в Петербурге. Среди наших горожан известны были названия фирм "Братья Энгелбертс и К", "Ява", продававшие белье, ткани, кофе.

Да, история отношений между странами велика и интересна, но изучена, к сожалению, недостаточно. И вот выставка "Голландский Санкт-Петербург", прошедшая с 1 по 5 февраля в Меншиковском дворце, как-то восполнила данный пробел.

Выставку организовали Государственный Эрмитаж, Ассоциация молодых историков города при содействии Генерального консульства Нидерландов и фирмы ГТБ.

Сам чрезвычайный и полномочный посол Нидерландов в России господин Вос прибыл в наш город на открытие столь важного мероприятия. Вот некоторые выдержки из его приветственного выступления:

— Для человека, живущего в Москве, всегда ярким событием является приезд в Петербург — город, уникальный для России, со своим характером.

В Голландии всегда проявлялся к России не только деловой, но и культурный интерес, подтверждением чего и является, безусловно, эта выставка.

Поэтому мы с большим удовольствием услышали об инициативе молодых историков и желаем им в будущем успехов.

На пресс-конференции господин Вос заметил, что в Петербурге для голландца близки три вещи, в которых четко прослеживается связь между городами: вода, каналы и дома на набережных.

Голландский посол вот уже 45 лет в дипломатии. На протяжении всей работы его акцент был направлен на Восток. Прага, Белград, развитие взаимоотношений с СССР, в том числе Вос занимается вопросами разоружения.

Я чувствую себя в ситуации, сложившейся в России, на своем месте, — резюмировал шаги своей карьеры в дипломатии голландский посол.

Много говорилось и об экономических связях между странами. Директор Голландского торгового поста в Петербурге Питер Эггермонт работает с 28 фирмами своей страны. Цель этой организации — поддержать голландских бизнесменов на невольских берегах, а также предоставлять информацию торгово-промышленным палатам Амстердама и Роттердама. Последний город, напомню, является побратимом Петербурга.

Интересно, что руководитель этой компании, занимающейся также транспортными перевозками, торговлей, подбором специалистов в области сооружения портов (и Петербург, и Роттердам — портовые города), довольно таки хорошо понимает положение в нашей стране, ее проблемы. Иначе бы Питеру Эггермонту не принадлежали следующие слова:

— Без любви к матери-России жить людям тяжело на деньги, которыми они располагают.

Эдуард ДВОРКИН

## Беспокойное хозяйство

10 февраля под председательством первого проректора Людмилы Алексеевны Вербичко прошло заседание хозяйственного совета университета, на котором обсуждался широкий круг вопросов.

Члены совета с воодушевлением восприняли сообщение начальника планово-финансового отдела Лидии Мартыновны Борисевич о том, что в университет поступили наличные деньги, благодаря чему сотрудники и учащиеся смогут получить январские зарплаты и стипендии. Однако, как это бывало и в прошлые месяцы, на прочие статьи расходов, из которых оплачивается ремонт помещений, покупка мебели и прочего, перечислено всего 7 млн.руб., что не может покрыть даже самые насущные потребности.

Довольно остро встал вопрос, а вернее комплекс вопросов, связанных с университетской поликлиникой. Администрация последней, как известно, по собственной инициативе ввела преискуррант цен за услуги для разных категорий университетов, так что теперь лишь очень немногие смогут получить консультации у врачей или медицинскую помощь бесплатно. Такой шаг, разумеется, не может быть воспринят с одобрением, хотя и тяжелое положение медицинского персонала тоже можно понять. Администрация университета в качестве ответной меры могла бы взыскать с поликлиники арендную плату за занимаемые ею помещения. Тем не менее, члены совета, проявив благоразумие, решили, что лучше всего будет урегулировать взаимоотношения двух сторон путем заключения договора, в котором были бы оговорены все аспекты проблемы. Встреча хозяйственного совета с главным врачом поликлиники Галиной Ивановной Спиридоновой состоится в ближайшее время. Наконец, закрывая медицинскую тему,

следует упомянуть о тревожном сообщении проректора И.П. Зинovieва. По имеющимся у него сведениям, из 4 тысяч сотрудников университета, которым необходимо пройти вакцинацию против дифтерии, только 150 на сегодняшний день посетили поликлинику №2 Василеостровского района и сделали прививку. Против лиц, уклоняющихся от подобной процедуры, предусмотрены штрафные санкции, однако более грозным предупреждением для них являются цифры статистики. В 1992 году от страшной болезни в городе скончались 15 человек.

Уже вторично на хозсовете рассматривался вопрос о возможности открытия в Петродворцовом учебно-научном комплексе бесплатной студенческой столовой. С этой инициативой выступил Санкт-Петербургский центр общества сознания Кришны, который готов взять на себя благотворительную миссию и обеспечить приготовление тысячи обедов. Инициатива нашла поддержку у студентов, кришнанты заручились несколькими сотнями подписей. Понимая трудное материальное положение студентов и приветствуя благородный шаг общества сознания Кришны, хозсовет, тем не менее, отказался удовлетворить его просьбу, так как открытие подобной столовой означало бы прямое нарушение закона о высшей школе, согласно которому на территории вузов запрещена деятельность любых религиозных организаций. Присутствовавшим на заседании представителям общества, а также депутату Петродворцового райсовета, выступающему в качестве посредника, был предложен компромиссный вариант — открыть столовую в Петродворце, но не на территории университета. Такой вариант был оценен кришнантами как один из приемлемых. Напоследок приверженцы древней религии угостили членов хозсовета образцами своей кули-

нарной продукции, вероятно, показывая тем самым серьезность своих намерений.

Кажется, благополучно разрешились давнишние трения между директором студенческого клуба О.И. Виноградовым и руководителем университетского камерного оркестра А.В. Алексеевым. Отныне коллектив оркестра, кстати, по отзывам специалистов лучший в городе, будет подчиняться директору Петродворцового студенческого клуба Н.М. Куртину. Оркестрантам выделены три ставки из бюджета университета: одна дирижеру и две концертмейстерам.

Затрагивался вопрос о подготовке к апрельскому референдуму, если, конечно, таковой состоится. Университет, как и раньше, должен обеспечить работу двух избирательных участков, расположенных в общежитиях исторического и

философского факультетов. Потребуется привлечение сотрудников университета для работы по подготовке к голосованию и его проведению. Отдаю то, что труд этот на сей раз будет сравнительно неплохо оплачиваться и что расходы, связанные с косметическим ремонтом помещений избирательных участков, не лягут тяжким бременем на университетский бюджет. Ведь на проведение референдума российским правительством выделено, шутка ли, пятьдесят миллионов рублей!

Таковы на сегодняшний день наши хозяйственные заботы. О дальнейшей работе университетского хозсовета мы будем информировать наших читателей.

Владимир МАКСИМОВ





КАРЛ ТАВЕРНЬЕ, ЛЕЙВЕНСКИЙ КАТОЛИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (БЕЛЬГИЯ)

# ЧЕМ ЗАНЯТЬСЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ?

Из европейской практики оценки деятельности университетов

В последние годы для оценки деятельности европейских университетов в привычной общедоступной практике используются: оценка программ, преподавателей и исследователей, планов ряда подразделений. Однако недавно наряду с восторженным отношением к этому механизму стали появляться и критические отзывы. Эти критические размышления ставят под сомнение полезность оценочной картины, возникающей при такой системе критериев оценки. В равной мере выражается недоверие по отношению к ее необоснованному использованию правительственными организациями для контроля деятельности институтов и последующего распределения средств. Высказывается опасение, что количественные оценки приводят к искаженному представлению о том, каким должен быть правильно функционирующий институт. Количественные показатели деятельности института, используемые для контроля и определения объема финансирования, могут привести к неправильному распределению средств и даже к достижению неверных целей.

Подразумеваемый ответ на подобные возражения сводится к тому, что оценка деятельности института может иметь смысл только тогда, когда она явно определяется особыми целями, особыми решениями и их особым использованием. Эта оценка также всегда должна нести в себе всю необходимую информацию о возможностях улучшения существующего положения.

Объектом изучения является институт, рассматриваемый академическими авторитетами как учреждение, ответственное за настоящее и будущее образования.

В условиях быстро меняющейся социально-экономической и технологической среды оценка университетов тем более не должна ограничиваться оценкой качества текущей преподавательской и научно-исследовательской деятельности. Более насущными являются вопросы: что делать самим и что предоставить другим, на каком уровне и как действовать, как институт может наиболее эффективно использовать новые возможности и преодолевать возникающие трудности.

Ниже рассматривается метод стратегической оценки, а затем в качестве примера проанализирована деятельность одного из вузов — Лейвенского Католического университета.

## НОВЫЕ ВРЕМЕНА —

## НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

В пользу предлагаемого подхода говорит тот факт, что перед традиционными университетами сейчас стоит множество проблем, угрожающих самому их существованию или, по крайней мере, существованию тех форм и традиций, что сохранялись веками. Как полагают, это связано с тем, что сейчас сама продукция университета — создание и распространение знаний — очень сильно изменилась. Там, где университеты не в состоянии удовлетворять требованиям общества, их задачи берут на себя другие структуры, использующие другие методы получения данной продукции. Исходя из этого утверждения, рассмотрим четыре основных изменения.

1. Получение знаний теперь не привязано к определенному месту. Раньше за университетским образованием нужно было ехать в определенное место: Оксфорд, Париж, Гейдельберг, Лейвен и т.д. Сейчас это не так: современные способы сверхбыстрых и всеобъемлющих коммуникаций снимают необходимость в осуществлении преподавания и исследовательских работ в определенном месте.

2. Теперь университеты более не являются единственными хранителями научных знаний и культуры. В старых университетах здание библиотеки символически строилось в центре. Сегодняшние информационные технологии с огромной и дешевой мощностью памяти радикально изменяют эту задачу.

3. Исследовательские работы являются сейчас, более чем когда-либо, ресурсемки. Вряд ли именно университет обладает наилучшими возможностями для привлечения необходимых людей и денег: несомненно, мощные многонациональные объединения лучше. Университеты, кроме того, плохо ориентируются в политической игре распределения средств. Очень красноречив в этом отношении недавний опыт британских и голландских университетов.

Наконец, несомненно важнейшее изменение состоит в том, что знания стали реальным фактором производства.

Студент знает, что качество его образования важно для его успешного участия в международном рынке труда; компании знают, что они жизнеспособны, пока продолжают внедрять новые знания в свою продукцию и производственные процессы; наконец, правительство знает, что постоянное увеличение объема критических научных исследований необходимо для поддержания жизнеспособности самого государства, а его экономическое процветание зависит от того, насколько гибки границы научных исследований. Неудивительно, что две насущные задачи университетов — производство и распространение знаний приобрели слишком большое значение, чтобы предоставить их решение самим университетам.

## КТО СМЕЛ, ТОТ И СЪЕЛ

1. По некотором размышлении становится очевидно, что традиционный университет потерял монополию на образование. Для европейских университетов сегодняшний мир — это мир конкуренции:

- конкуренции с зарубежными университетами;
- конкуренции с теле- и спутниковым обучением;
- конкуренции со специализированными учреждениями типа JNSEAD или JMEDE;
- конкуренции с крупными многонациональными учреждениями, которые содержат собственные высшие учебные заведения, часто с удивительно богатым набором изучаемых предметов;
- конкуренции в новой области непрерывного образования, не говоря уже о фундаментальных исследованиях в промышленных лабораториях с их отдельными Нобелевскими премиями.

Для иллюстрации приведем названия больших компаний, создающих собственные университеты: Коерокс-Центр, Университет Холлидей-Инн, Университет Мак-Дональда — все это примеры корпоративных колледжей. В США по крайней мере 18 таких корпоративных колледжей получили академическую аккредитацию, а квалификация, присваиваемая их выпускникам, высоко котируется на рынке труда. Позднейший конкурент — Национальный Технологический Университет. В этом университете нет лекционных залов, а есть прекрасно оборудованные студии, откуда по спутниковой связи программы по высокой технологии передаются в специальные учебные аудитории, оборудованные в различных компаниях. Студенты могут общаться с самыми знаменитыми профессорами из самых престижных школ, не покидая своего рабочего места.

Следует отметить, что такие компании, как IBM, Hewlett Packard, Digital, NCR, RCA и Control Data, стоят у истоков этого процесса. Деятельность ЕЭС с его проектами COMETT, Race и Olympus идет в том же направлении.

2. Растущее разнообразие приводит к тому, что многие затрудняются сделать выбор между университетским образованием и другими формами высшего образования. Перед университетами встает серьезная проблема маркетинга.

3. Как произошло в США, конкуренция в Европе приведет к формированию иерархии университетов, на вершине которой будут лишь немногие из них. Большинство же будет вынуждено бороться за выживание с множеством других учреждений, таких, как простые обучающие институты, вряд ли имеющие право даже называться университетами.

4. Огромная потребность в ресурсах приводит к формированию стратегических союзов. Университеты не могут делать все;

им придется делать определенный выбор, и даже в этом случае их задачи слишком велики, чтобы выполнять их в одиночку. Следовательно, университеты неизбежно будут вынуждены искать стратегического союза с другими университетами, школами, компаниями и организациями.

5. Только те университеты, которые обладают достаточной автономией для решения своих внутренних задач, смогут выигрывать в меняющихся условиях.

## ДУМАЙТЕ САМИ,

## РЕШАЙТЕ САМИ

Если будущее таково, то должно быть ясно, что университеты должны изменить критерии оценки деятельности и определять, в какой степени и каким образом данный университет способен оптимально адаптироваться к этому изменчивому миру. Также должно быть ясно, что в мире конкуренции важна автономия института. Реальными единицами, принимающими решения, должны быть сами университеты, поэтому оценка должна быть направлена внутрь и в первую очередь служить для принятия стратегического решения самим институтом. Для такого подхода многое можно почерпнуть из опыта стратегического управления в промышленности.

Стратегическое управление, весьма популярное с начала 80-х годов, следует отличать от тактического управления ("tactical control"). Стратегия относится к долгосрочному определению места института в окружающей его социально-экономической, политической и технологической среде. Стратегия — это скорее "делать нечто правильное", нежели "делать нечто правильно". Она скорее отвечает на вопрос "куда идти?", чем на вопрос "как туда добраться?".

Стратегия — это скорее определение направления работы, чем получение результата. Она ориентирована больше на то, чтобы выработать непротворчивую модель принятия решений, а не сами решения. Стратегия скорее касается способности меняться, чем стабильности. Если требуется четкое определение, можно описать стратегическое управление как "процесс открытия себя", распознающий давление опасности и возможности окружающего мира, и реагирующий на это влияние всеми доступными средствами.

Литература бизнеса дает следующую схему оценки стратегического управления.

### ИЗУЧЕНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

- Внешняя проверка
- Возможности
- Опасности
- Внутренняя проверка
- Сильные стороны
- Слабые стороны

### МЕСТО В ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧИ

### ЦЕЛИ И ПЛАНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Финансирование
- Образ действий

### ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

- Показатели деятельности

В целях осуществления этой схемы в Лейвенском Католическом университете была образована "стратегическая ячейка", руководство которой преднамеренно было поручено высшему руководителю многонациональной корпорации, который рано ушел в отставку и имел богатый опыт в области стратегического управления в промышленности.

Первоначально предполагалось последовать примеру американских университе-

тов и создать толстую книгу, содержащую детально разработанный долгосрочный план. Быстро изменяющиеся внешние условия существования университета привели к пересмотру этого способа действий. Новой целью стало превращение университета со всеми его факультетами и кафедрами в гибкую, стратегически мыслящую и действующую организацию с быстрой реакцией на новые возможности и опасности, возникающие в быстро меняющейся окружающей среде на основе четких представлений о своей задаче и реалистического восприятия возможностей.

Итак, как же следует поступать для того, чтобы улучшить приспособляемость учреждения? Приведенная выше схема стратегической оценки оказалась весьма полезной на практике.

## ВСЕ РЕШИТ ПЛАНИРОВАНИЕ

### Проверка снаружи...

Давайте на минуту остановимся на внешней проверке. Картина будущего окружения университетов уже была затронута в начале статьи. Конечно, ее следует дополнить более подробной информацией о:

- влиянии стареющего населения;
- новом политическом содержании;
- необходимости непрерывного образования;

европеизации университетского финансирования;

- направлении научных и технологических разработок.

На практике важно, чтобы информация постоянно подавалась с точки зрения опасностей и возможностей. Не менее важно предостеречь, что она не должна быть чересчур объемной.

Информация о стратегически важных общих тенденциях не следует загромождать большим количеством таблиц, графиков и количественных прогнозов. Скорее необходимо попытаться внести порядок и направленность в полученную богатую и разнообразную информацию, которая, хотя и в беспорядочном и интуитивном виде, зачастую и так достаточно известна университетской администрации.

По моему мнению, очень удобно подходить к университету с терминологией бизнеса. Университет имеет свою продукцию, конкурентов, производственные затраты, производственные процессы, поставщиков, котировку и т.п.

### ... и изнутри

То же самое верно и для внутренней проверки. Очевидно, что четкая стратегия не может быть достигнута без реалистического понимания того, что на самом деле представляет из себя институт, что он может и чего не может сделать.

В систематизированном виде результаты внутренней проверки должны содержать сведения о:

- формальной, а особенно неформальной структуре власти и процессе принятия решений;

- доступных ресурсах, будь то человеческие, финансовые или физические, в данный момент и в будущем;

- организационном психологическом климате;

- системе отчетности и связей;
- рыночной котировке института;
- специфике его продукции и т.п.

Главное здесь — разделить полученную информацию о внутренней структуре института с точки зрения сильных и слабых сторон (преимуществ и недостатков). Именно здесь применяются такие методы, как:

- оценка преподавания;
- оценка исследований;
- показатели деятельности;
- инспекторские комиссии.

## ПОЗНАЛ СЕБЯ — РЕШАЙ, ЧТО ДЕЛАТЬ

Следующим шагом в стратегической оценке является важный вопрос: в какой степени ясно и реалистично представление института о своих задачах. Тщательно ли оно выписано, широко ли обсуждалось и одобрено ли большинством?

Постановка задачи должна показывать всем, учреждение какого типа для них желательно и чего они хотят этим добиться. Чтобы достичь эффекта, однако, постановка задачи должна быть правдоподобной. Соответственно, она должна реалистически учитывать окружающие университет условия, избавляясь от утопических грез. Это должна быть приземленная оценка того,





что представляет собой учреждение на самом деле, что оно может и чего не может. Несколько абсурдными кажутся заявления практически всех 400 европейских университетов о том, что в течение пяти лет они войдут в десятку лучших; там получится давка.

Правильно сформулированная постановка задачи университета задает направление его развития. Она повышает точность решений и часто делает трудный выбор из альтернативных возможностей удивительно простым.

Постановка задачи должна облегчить последовательность и согласованность образа действий и в то же время является предпосылкой благополучной децентрализации. Вследствие широкой оласки и обсуждения она должна оказывать вдохновляющее и мотивирующее воздействие. В этом, возможно, и состоит самая важная задача руководства.

Университетские круги, привыкшие все подвергать сомнению, могут счесть все это достаточно примитивным. Тем не менее, я убежден в полезности такой практики не только для университета в целом, но и для каждого подразделения в отдельности. Когда существует согласие относительно целей, реализовать их можно легко и быстро. Если же дело обстоит не так, а это типично для многих университетов, дискуссии делятся без конца, одно решение отменяет другое, отсутствует дух коллективизма и сотрудничества, нет мотивации.

#### ПРЕЖДЕ ЧЕМ РЕШАТЬ

#### ЗАДАЧУ, СОСТАВЬ ЕЕ

Учреждения высшего образования в Европе чрезвычайно разнообразны, и при создании европейской образовательной системы это следует учитывать с самого начала. Краеугольным камнем должна стать автономия каждого института в отношении учебных программ и квалификаций. В условиях такого разнообразия каждый институт должен определить собственное место в системе высшего образования в соответствии со своими преимуществами, недостатками, возможностями и опасностями. Если каждый институт будет пытаться принять форму образовательного университета, голку не будет: в Европе нет ни средств, ни рынка труда, ни достаточных талантов, чтобы следовать этим путем. Стойки зрения межконтинентальной конкуренции и социальной эффективности следует провести четкую границу между собственно университетами и другими учреждениями высшего образования. Определяя направление деятельности института, следует понимать, что диапазон возможных для университета задач слишком широк и может потребовать слишком больших усилий для их осуществления одним университетом. При реалистической постановке задачи нужно делать серьезный выбор основных видов деятельности и стратегических союзов с другими учреждениями.

В объединяющейся Европе, когда университеты становятся интернациональными, абсолютно необходимы также более широкий набор сотрудников и студентов и межуниверситетское сотрудничество.

Существенными компонентами деятельности университета являются:

фундаментальные исследования, образование, основанное на научных исследованиях, и многопрофильность.

Для университета важна независимость исследований. Расширение границ хорошо разработанной сферы деятельности вряд ли дает серьезные преимущества. Когда ясно видны границы применимости, с большей эффективностью в производстве используются человеческие и прочие ресурсы. Реальное предназначение университетских исследований связано с новыми установками и новыми комбинациями, включающими в себя различные дисциплины.

Концентрация научных ресурсов делает университет центром знаний, и как таковой он несет ответственность по отношению к обществу, в котором функционирует. Передача знаний промышленности, органам управления и другим учебным заведениям и организациям должна поэтому войти в постановку задачи. Такая передача знаний должна найти реализацию в университетских программах непрерывного обучения, научных парках, инновационных центрах и прикладных исследованиях.

Научное образование означает крити-

ческое исследование и творческое формулирование задач. Оно учит студентов находить взаимосвязи и обобщать, а также видеть задачу в самом широком контексте. Погружение в науку также необходимо в профессиональной подготовке инженеров и врачей.

Поскольку полученные знания быстро стареют, теоретическая и методологическая база гораздо более важна, чем накопление знаний. Бытующее в деловом мире мнение о том, что начинающему инженеру, юристу или экономисту нужно учиться всему с самого начала, нужно принимать скорее как комплимент, чем как упрек. Гораздо важнее, может ли этот молодой специалист задавать правильные вопросы, в какой степени он или она смогут адаптироваться к новым и совершенно неизбежным научным и социальным революциям.

Многопрофильность — козырная карта для университета будущего. Хотя этой карте в настоящее время несколько угрожает гипертрофированная специализация, она должна быть разыграна. Похоже, что границы научной деятельности можно расширить лишь с помощью многоотраслевого подхода.

Важно понимать эту многопрофильность в самом широком смысле слова. Дело не столько в том, что математика, информационная технология и статистика находят применение в любой области науки, и не столько в том, что стираются границы между биологией, химией и физикой, между электроникой и лингвистикой, между количественной физикой и космологией. Смысл ее гораздо глубже.

Научные достижения так огромны, а их технологическое применение заходит так далеко, что умы сегодняшних ученых постоянно занимают три рода вопросов.

Вопросы первого рода касаются этической ответственности за то, что и как делается в наших лабораториях и клиниках.

Вопросы второго рода касаются применения научных достижений для обеспечения мирового экологического равновесия.

Третий род вопросов касается последствий технического прогресса для социально-экономической организации общества как в национальной, так и в интернациональной точке зрения. Сегодня новая технология все больше и больше навязывает миру новую социально-демократическую организацию.

Университетские научные исследования должны подвергнуть эту модель критическому анализу и дать ей такое направление, чтобы наш мир вступил в третье тысячелетие жизнеспособным с точки зрения социальной экономики, политики и культуры.

#### СТРАТЕГИЯ: ПЛОХО

#### ИЛИ ХОРОШО?

В применении к университету, модель оценки стратегического управления, несомненно, чрезвычайно способствует формированию более четкого и согласованного представления о стратегии университета. Остается, однако, неясным, достаточно ли это для выработки решений, которые могут быть и будут выполнены. Для этого необходимо рассмотреть организационную структуру, общий климат и процесс принятия решений.

Будет ли в результате всех усилий достигнуто нечто большее, чем буря в стакане воды, не останутся ли принятые решения только на бумаге?

Проблематичной является реализация стратегии, задуманной "сверху вниз". Организационная наука, в особенности организационная типология, предполагает, что в университетской среде этот процесс вызовет некоторые затруднения. В самом деле, по методам работы университеты следует классифицировать как "профессиональную бюрократию".

В профессиональной бюрократии большая часть работы производится самим специалистом, что неизбежно приводит к горизонтальной иерархии, вследствие которой нет иного пути, как предоставить право принятия решений администратору-специалисту.

Во многих университетах процветающие факультеты часто начинают как небольшие отделения, являющиеся в тесных университетских аудиториях, а затем развиваются в настоящие среднего размера компании со штатом более 100 человек и со своими источниками финансирования. Часто это происходит без приказа ректора, без реше-

ния декана и даже без официального одобрения — это инициатива "снизу".

В университетской среде ученые с мировым именем имеют больший вес, нежели деканы или члены академической администрации. На это имеются веские причины. В учреждениях, предназначенных для создания и передачи знаний, многие проблемы могут быть успешно решены лишь профессионалами, а именно: что и как исследовать, чему и как учить, где и как добыть дополнительные ресурсы — решение такого рода вопросов может основываться только на профессиональных знаниях.

Однако следует признать, что такая ориентация на профессионалов имеет свои недостатки. Во-первых, это зачастую неполная лояльность эксперта-профессионала по отношению к целям, стоящим перед университетом. Качество и успешность работ в исследуемой области оценивается им в соответствии с мнением коллег внутри и вне его университета, а не в соответствии со взглядами и устремлениями академического руководства. Также нельзя не отметить, что порой целые факультеты увязают в направлении, много лет назад потерявшем свою актуальность, а в результате поезд научного прогресса уходит.

Далее встает вопрос, не потребуется ли усиления централизованной власти для достижения новых целей: усиления многопрофильности, обучения взрослых или создание согласованных программ обучения в новых областях науки — есть большое искушение дать положительный ответ. Однако организационный анализ предостерегает нас и говорит о том, что каждая реформа должна проводиться в соответствии с организационными характеристиками.

Тот факт, что университет ориентирован на новые знания и методики, усиливает колебания в ответе на вопрос о целесообразности централизованной структуры управления университетом. Организация управления должна максимально способствовать развитию новых знаний.

Инновационная теория призывает к разнообразию и диффузии управления. Она стремится не преувеличивать важность достижений результатов и ориентироваться на рост внешних контактов своих сотрудников.

Университет по сути является организацией слабо связанных между собой высокоспециализированных ячеек, пользующихся значительной автономией и имеющих возможность явно или неявно развивать и использовать свою собственную стратегию. Такой взгляд на саму организационную природу университета может привести к выводу, что возможность создания общеуниверситетской стратегии чрезвычайно мала. В отношении новых условий, в которых неизбежно окажутся университеты, это, мне кажется, заходит слишком далеко. Однако общеуниверситетская стратегия предполагает ряд условий:

1. Первое и важнейшее условие. Сравнительный анализ показывает, что во всех университетах большие периоды проводятся под вдохновляющим влиянием руководства, которое часто представляет собой сильную личность. Деятельность руководства ограничивается указанием генерального направления и созданием соответствующей организационной обстановки. Ясная постановка задачи дает каждому сотруднику представление о намерениях данного института. Создается деловая обстановка, в которой сами собой разумеются новые идеи, инициатива, энтузиазм и преданность делу.

2. Соответствующие структуры, тщательное распределение ресурсов и системы поощрения должны стимулировать так называемые "спонтанные" стратегии, исходящие от основных подразделений.

3. Институт, ориентирующийся на профессионалов, должен избегать той опасности, что по мере их старения устаревают и специализации.

Университет должен позаботиться о том, чтобы научно-исследовательская работа и преподавательский процесс велись в подразделениях с минимумом критической массы: на смену блестящему мыслителю прежних лет должен прийти коллектив ученых, имеющих смежные специальности.

Точно так же важно, чтобы университет поощрял постоянное обновление исследовательских групп и областей преподавания. В специализированных внеуниверситетских исследовательских институтах научные коллективы часто являются устоявшимися структурами с постоянным составом

работников, по-семейному уживающихся между собой, для которых определена "горизонтальная" карьера. Это часто вредит делу. Университет же, напротив, имеет то преимущество, что каждый год в работу вступает новое поколение, с новыми талантами и открытое для новых парадигм.

4. Помимо вдохновляющего влияния руководства и осознанной политики обновления, университет нового типа является надежной системой самооценки.

До сегодняшнего дня европейские университеты в этом отношении проигрывали. Изменения происходят медленно. И это является важнейшей задачей национальной политики в отношении образования. Не то чтобы правительство само должно оценивать деятельность университетов, но оно должно обеспечить такое положение, чтобы каждый университет в области основных направлений своей деятельности, т.е. преподавания, научных исследований и управления, ввел систему самооценки и относился к ней со всей серьезностью.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой работе утверждается, что дальнейшие усилия по оценке учебной и исследовательской работы в университетах должны развиваться двумя путями.

Во-первых, в условиях огромных изменений в окружении следует отдать приоритет количественным и качественным показателям стратегической способности данного высшего учебного заведения адаптироваться к новым требованиям и новым социально-экономическим и технологическим возможностям своей деятельности.

Во-вторых, традиционный подход к оценке преподавательской и научно-исследовательской деятельности должен выводить свои критерии и их содержание более прямо из общих задач конкретного университета.

Подходящая схема оценки может быть найдена в практике оценки стратегии управления, принятой в частном предпринимательстве. Эта практика изучает и оценивает способность к анализу внешней обстановки, качеству постановки задачи, его переводу на план целей и путей их достижения. Она также пытается определить трудности применения такой схемы, заключающиеся в неподходящих структурах принятия решений, руководстве, каналах коммуникаций и общей культуре.

10 февраля в НИИ географии состоялся вечер памяти старшего научного сотрудника К.П. Иванова, трагически погибшего 19 декабря 1992 года. Ученки и друг выдающегося ученого Л.Н. Гумилева был яркой, многогранной личностью. Кроме работы над теорией этногенеза под руководством Л.Н. Гумилева, Константин Павлович принимал активное участие в делах православной церкви, был сотрудником митрополита Иоанна. Вечер, организованный с большой любовью друзьями и коллегами, начался с панихиды, отслуженной православными священниками, завершился прослушиванием романсов, написанных К.П. Ивановым на стихи знаменитых русских поэтов.

В Русском музее открылись сразу две интересные персональные выставки: одного из патриархов русского авангарда Роберта Рафаиловича Фалька и Оскара Яковлевича Рабина (одного из организаторов знаменитой "бульдозерной" выставки 1974 г.) и его жены Валентины Крапивницкой. Выставки продлятся до второй половины марта.

С 15 февраля по 15 марта на факультете социологии 1 раз в неделю будет читать лекции профессор университета города Зальцбурга (Австрия) доктор права Михаэль Гайстлингер. Тематика лекций — проблемы гражданского общества. Австрийский профессор прибывает по приглашению Центра изучения российских реформ и факультета социологии СПбУ.





## В ВУЗАХ СТРАНЫ

В конце прошлого года в Москве состоялся первый съезд ректоров российских вузов, на котором присутствовало 450 человек.

— Положение вузов сегодня крайне тяжелое, — сказал председатель Совета ректоров московских вузов. — Идет откровенный грабеж российской высшей школы как на федеральном, так и на муниципальном уровне. Труд профессоров и преподавателей в России оценивается в два с половиной раза ниже, чем во многих других странах СНГ, а финансируются высшие учебные заведения всего на 40 процентов от необходимого объема.

### ДВОЕЧНИК — ПЛАТИ!

Студенты Башкирского университета в панике: с этого учебного года они будут сдавать государственные экзамены на каждом курсе.

Однако главный "подарок" ученого совета даже не в этом. "Второй заход" на экзамен теперь разрешается только через год, и вторая попытка будет уже платной, как, впрочем, и все дальнейшее обучение.

Новый статус получил Петербургский механический институт — он стал Балтийским государственным техническим университетом. В связи с уменьшением военных

заказов вуз меняет свою деятельность, сокращается число студентов — будущих специалистов оборонных отраслей. В то же время действуют три новых факультета: международного менеджмента, гуманитарный и естественнонаучный.

### ЗНАНИЯ — СИЛОЙ?

Оценки и даже студенческие билеты в вузах активно продавались и покупались и в застойные времена.

Период перехода к рыночной экономике внес свою лепту в "добывание" знаний. Нынешняя зимняя сессия в вузах ознаменована тем, что в петербургских "храмах науки" зафиксировано несколько случаев рэкета. Попросту говоря, ученики применяют к учителям физическую силу с целью получения приличного балла.

Впрочем, по версии самих студентов, к столь решительным мерам им приходится прибегать не потому, что лень как следует готовиться к экзаменам, а потому, что оголодавшие на своих нищенских зарплатах педагоги вымогают плату за хорошую оценку.

(Соб. инф.)  
"Комсомольская правда", 2.11.93

В канун нового, 1993 года подписали между собой договор два ведущих вуза России. Это Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова и Московский государственный технический институт имени Э.Н.Баумана.

Договор войдет в историю, считает газета "Московский университет": обе стороны четко сознают свою ответственность за будущее науки и образования России.



**Александр Александрович Кухаренко (1914-1993)**

28 февраля 1993 года на 79 году жизни скончался выдающийся российский минералог, доктор геолого-минералогических наук, профессор Александр Александрович Кухаренко, заведовавший кафедрой минералогии Ленинградского университета в течение 27 лет (1961-1987). Александр Александрович являлся одним из ведущих специалистов в области генезиса алмазов, литологии и минералогии россыпей, геологии, петрологии, минералогии и геохимии щелочно-ультраосновных и карбонатитовых комплексов.

Рано лишившись родителей, Александр Александрович с 10 лет воспитывался в трудовой школе-коммуне им.К.Либкнехта в г.Ташкенте. После окончания ФЗУ в г.Москве он работал слесарем-инструментальщиком. В 1933 г. Александр Александрович поступает, а в 1938 г. оканчивает геолого-почвенно-географический факультет Ленинградского университета по кафедре минералогии. После окончания университета Александр Александрович направляется на работу в отдел неметаллов ЦНИГРИ (ВСЕГЕИ), где активно участвует в разработку проблем, связанных с поисками и изучением алмазоносных россыпей Урала. В 1939-1940 гг. служил в РККА в качестве командира пехотного взвода, участвовал в боях на Карельском фронте, был тяжело ранен. Возвратившись на работу в ЦНИГРИ, он одновременно поступает в аспирантуру на кафедру минералогии ЛГУ.

Первые научные исследования А.А.Кухаренко были связаны с поисками и изучением алмазоносных отложений Урала. Им детально изучены минералогия и кристаллография уральских алмазов, впервые проведена оценка отдельных свит Урала на их алмазоносность, рассмотрены условия формирования и стратиграфическое положение ряда терригенных толщ. Использование в практике поисковых работ предположенного в 1953 г. Александром Александровичем совместно с М.Ф.Шестопаловым метода "пироповой сьемки" способствовало открытию коренных месторождений алмазов в Якутии. Иссле-

дования А.А.Кухаренко по алмазам обобщены в кандидатской (1944) и докторской (1954) диссертациях и в фундаментальной монографии "Алмазы Урала" (1955), а также послужили основой для книг "Минералогия россыпей" и "Атлас минералов россыпей" (1961). Эти книги получили широкую известность не только в нашей стране, но и за рубежом.

В конце 50-х годов Александр Александрович создает и возглавляет большой коллектив сотрудников ЛГУ, ВСЕГЕИ, СЗТГУ, который при его непосредственном участии занимается детальным изучением геологии, петрологии, минералогии и геохимии щелочно-ультраосновных и других комплексов Кольского полуострова и Северной Карелии. Основные итоги этих исследований изложены А.А.Кухаренко и его сотрудниками в трех фундаментальных монографиях: "Каледонский комплекс ультраосновных щелочных пород и карбонатитов Кольского полуострова и Северной Карелии" (1965), "Щелочные габброиды Карелии" (1969) и "Металлогенетические особенности щелочных формаций восточной части Балтийского щита" (1971). Первая из этих книг переведена на английский язык в Канаде. Она стала настольной книгой всех специалистов, изучающих щелочно-ультраосновные платформенные комплексы, и служит теоретической основой при поисках и разведке связанных с ними месторождений железа, титана, флогопита, фосфатного сырья и редких металлов.

Александр Александрович был блестящим педагогом и популяризатором минералогии. В Ленинградском университете он работал с 1946 г. сначала в должности ассистента кафедры минералогии, затем доцента и профессора кафедры геологии месторождений радиоактивных элементов, а с 1961 г. по 1987 г. возглавлял кафедру минералогии. Поистине увлекательны лекции Александра Александровича по общему курсу минералогии. Именно благодаря этим лекциям во многих студентах пробудилась страсть к познанию природы и любовь к минералам. Под руководством А.А.Кухаренко выполнены десятки курсовых и дипломных работ и защищены более 30 кандидатских диссертаций. Среди его учеников весь преподавательский состав кафедры минералогии С.-Петербургского университета, многие сотрудники СПбГУ, ВСЕГЕИ, а также других геологических организаций России и ряда зарубежных стран.

Александр Александрович был и останется ярким примером научной добросовестности и принципиальности. Истинная порядочность, любовь к науке, отзывчивость и чуткое отношение к окружающим его людям, остроумие и оптимизм — качества, которыми он заслужил не только признание, но и любовь своих коллег и учеников. Таким он навсегда останется в нашей памяти.

Геологический факультет,  
кафедра минералогии



**Памяти профессора Виталия Борисовича Татарского (1907 — 1993)**

Ушел из жизни выдающийся ученый и педагог — старейший профессор Санкт-Петербургского университета Виталий Борисович Татарский, человек необычайно

разносторонних интересов и знаний. Он оказал существенное влияние на развитие кристаллографии, петрографии осадочных пород и нефтяной геологии. Для коллег и многочисленных учеников Виталий Борисович всегда был и остается Учителем — образцом безупречной научной честности и нравственности, исключительной добросовестности и скрупулезности в любом, даже самом незначительном для окружающих, деле.

Виталий Борисович родился и окончил школу в Пскове и в 1925 году поступил в Ленинградский университет на геолого-минералогическое отделение физико-математического факультета. Он был первым выпускником созданной в 1924 году кафедры кристаллографии, с которой и связана вся его жизнь. В 1954 году он стал заведующим этой кафедрой — после кончины своего учителя проф. О.М.Аншелева, основателя кафедры, — и руководил ею около 20 лет.

Виталий Борисович разработал широко известную во всем мире методологию микроскопического исследования вещества, которую постоянно используют в своей повседневной работе сотни выпускников геологического факультета, прослушавших его знаменитые курсы "Кристаллооптика", "Иммерсионный метод", "Тониометрия". Блестящий учебник "Кристаллооптика и иммерсионный метод" стал настольной "зеленой" книгой для геологов и многих материаловедов самого различного профиля. Эта книга стала библиографической редкостью и всюду, где она сохранилась, буквально затрепана до дыр. К сожалению, Виталий Борисович не успел подготовить третью ее редакцию.

Применив в литологических исследованиях развитые им методы кристаллооптики, Виталий Борисович создал принципиально новые подходы к изучению осадочных пород, оказавшиеся особенно перспективными для познания условий образования нефтяных месторождений.

Благодаря научной прозрачности Виталия Борисовича и его нестандартным идеям, на кафедре кристаллографии интенсивно развивались центры кристаллохимических и кристаллогенетических исследований, широко известные в нашей стране и за рубежом. Его кристаллографическая школа стала общепризнанной преемницей

традиций и направлений, заложенных основателем современной кристаллографии Е.С.Федоровым.

Творческий галант Виталий Борисовича, соединенный с присущими ему интуицией и логикой, позволял принимать, как правило, оптимальные решения. Так, в подвалах блокадного Ленинграда было в необычайно короткий срок налажено скоростное выращивание поваренной соли, благодаря которым действующая армия начала получать отечественные серийные приборы для самолетной и танковой радиосвязи, а также радиолокации.

Виталий Борисович был не только крупным ученым и замечательным педагогом, но и тонким знатоком и ценителем литературы, блестящим шахматистом, прекрасным и обаятельным собеседником, незаменимым советчиком в сложных жизненных ситуациях. Поэтому его уход из жизни для нас, его учеников и коллег, невосполнимая потеря.

Кристаллографы  
Санкт-Петербургского университета

## Объявления

Утерянный диплом ЖВ №696055, регистрационный №3285 на имя Зубарева Владимира Петровича, выданный 1 июля 1980 г., г.Ленинград, считать недействительным.

Утерянный диплом РВ №473148, регистрационный №1741 на имя Чайчука Дмитрия Ивановича, выданный 6 июля 1989 г., г. Ленинград, считать недействительным.

### Уважаемые гости Санкт-Петербурга!

Бюро "ВЛАДНА" оказывает услуги по размещению в частном секторе. Минимальные расценки. Мы ждем Вас по адресу: Лиговский пр., 56, 3-й двор направо, 2-й этаж, комн.209, Бюро "ВЛАДНА".

Тел. 164-32-74

Транспорт: от ст.метро "Лиговский проспект" проехать одну остановку направо; от ст.метро "Площадь Восстания" (Московский вокзал) — одну остановку налево (любым транспортом).

### Санкт-Петербургский УНИВЕРСИТЕТ

Издатель: Санкт-Петербургский университет

Адрес: Санкт-Петербург, издательская наб., 7-9

Адрес: Санкт-Петербург, Университетская наб., 7-9, аудитория 113

Телефон: 218-94-88

Главный редактор: Наталья Кузнецова

Выпускающий редактор: Игорь Мальский

Подписано к печати 3.03.1993  
Заказ 9078 Тираж 1000 экз.