Эффективный университет
перезагрузка

Московский государственный институт международных отношений

Наталия Кузьмина
Ждан Шакиров

Эффективный университет: перезагрузка

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8498631

Аннотация

Книга является результатом проведенного МГИМО (У) МИД России исследования международного опыта развития и управления высшим образованием в целях актуализации и переработки собственной долгосрочной стратегии. В ходе исследования было собрано и проанализировано огромное количество ведущих мировых практик по различным вопросам управления университетами, которые применимы для значительного количества российских вузов.

Это вопросы, касающиеся маркетинга и коммуникаций, коммерциализации образовательной и научной работы вуза, организации эффективного управления и системы стратегического планирования.

Книга адресована руководителям российских высших учебных заведений и экспертам в области образования.

Содержание

Предисловие 4
Современное высшее образование 6
Контекст мирового высшего образования 8
Российская реформа образования как толчок к развитию университета 17
Университет в глазах окружающих 27
Самоопределение и позиционирование университета 27
Конец ознакомительного фрагмента. 28

Наталия Кузьмина, Ждан Шакиров Эффективный университет: перезагрузка

Предисловие

История появления этой книги связана с мировым финансовым кризисом 2008 года. Тот год был особенно трудным и в определенном смысле переломным для МГИМО.

История появления этой книги связана с мировым финансовым кризисом 2008 года. Тот год был особенно трудным и в определенном смысле переломным для МГИМО. Мы впервые за десятилетие столкнулись с финансовыми трудностями. Значительное сокращение платежеспособности населения сказалось на доходах университета от платного образования (бюджет МГИМО уже в то время состоял из государственного финансирования только на 30 %). Кроме того, в начале 2008 года, сразу после выхода закона о фондах целевого капитала, мы сформировали первый в России эндаумент-фонд, который до настоящего времени остается крупнейшим в сфере образования. Естественно, кризис не обошел фонд стороной, негативно повлияв на стоимость его активов и на доходы.

Кризис со временем прошел, а проблема финансирования сохранилась. Ко всему прочему другие индустрии, в отличие от сектора образования, начали восстанавливаться галопирующими темпами, вымывая наиболее работоспособных сотрудников. Росла разница в зарплатах, что вызывало все нарастающее недовольство – как преподавателей, так и административных сотрудников. Стала очевидна потребность реформ.

В результате сформировавшейся потребности в изменениях и появился исследовательский проект по подготовке к преобразованию МГИМО. Вместе с тем его реализация требовала либо значительного вовлечения всех членов руководства университета в процессы структурирования и анализа возможных подходов, позволявших приоритизировать направления исследований и расстановку задач, либо участия в проекте опытных людей (самостоятельной команды), способных формулировать рекомендации для руководителей проекта.

В начале проекта одной из задач было исследование ведущих мировых практик (в основном стран Европы и США) по ряду вопросов: эффективная коммерческая модель, подходы к стратегии и в особенности к позиционированию, методика системы оплаты труда и др. Первые результаты были достаточно неожиданными. Все мы знаем, что история ведущих мировых университетов и крупнейших эндаумент-фондов насчитывает не одну сотню лет, и это действительно так, однако в современном, можно сказать, успешном виде они существуют всего последние 40 лет в США и порядка 15–20 лет в странах Европы. До 1970-х годов большинство вузов в США имели очень ограниченный бюджет, небольшие по размерам эндаумент-фонды или не имели их вовсе, а университетские преподаватели получали очень скромную зарплату. Затем началась реформа образования, которая привела к тому, что сейчас американские вузы занимают половину мест в топ-50 мировых университетских рейтингов и почти все места в рейтинге крупнейших эндаументов. Конечно, есть те, кто скажет, что весь рост обусловлен избыточным финансированием образования в США, что американское образование – это финансовый пузырь и т. д. Однако несмотря даже на то, что мы согласны со многими подобными тезисами, мы все-таки считаем, что без высокой организационной эффективности и упорной работы по собственному улучшению ведущие мировые университеты не добились бы таких выдающихся результатов. В рамках исследо-

вания мы искали те важные моменты эффективной работы и старались адаптировать их к нашим условиям.

Пока мы проводили первичную диагностику проблем МГИМО и обзор мировых практик, началась подготовка к изменениям в российском высшем образовании. Как государство, так и образовательное сообщество начали обсуждать такие вопросы, как экономическая эффективность и самоокупаемость вузов, эффективный контракт с сотрудниками, смена бюджетного финансирования со сметного на подушевое – все это способствовало укреплению нашего мнения, что мы движемся в правильном направлении и нужно усиливать работу. И за два последующих года мы разработали для нашего университета новые подходы к оценке и определению своей деятельности, которые до этого не применялись в российском образовании.

Успешное развитие современного университета предполагает сочетание следующих факторов:

• правильно выбранная и разделяемая всеми членами управляющей команды стратегия;

• тщательно продуманная коммерческая модель;

• эффективные бизнес-процессы.

В отражение этой идеи книга разделена на четыре основные части. В первой части представлено наше общее понимание тенденций развития российского высшего образования. Во второй отражены вопросы позиционирования, эффективной коммерческой модели, маркетинговой стратегии и диверсификации источников дохода университета. В третьей речь идет об организационной эффективности вуза (эффективной системе управления, эффективной системе оплаты труда, эффективном управлении финансами и бюджетом). Наконец, в четвертой части рассматривается вопрос внедрения изменений и, в частности, такой инструмент, как проектный офис.

При этом мы должны сообщить, что материалы книги не претендуют на абсолютную полноту раскрытия всех вопросов эффективности вуза. Перед нами не стояло цели сформировать исчерпывающий список мер по повышению эффективности, наоборот, задача была намного более прикладная – разработать практически применимые программы и рекомендации для конкретного вуза.

Многие наши коллеги, с кем мы советовались при проведении исследования и делились результатами, совершенно справедливо указывали нам на то, что многие подходы в значительной степени отличаются от общепринятых. Действительно, это так: во-первых, мы проводили исследование применительно к МГИМО, во-вторых, наше исследование строилось на анализе лучших иностранных практик, которые не всегда могут быть сопоставимы с традиционными подходами российского высшего образования.

Мы решили написать книгу по некоторым результатам исследований, так как нам кажется, что сейчас академическое сообщество созрело для принятия новых идей и концепции, и мы надеемся, что эти материалы помогут российским вузам повысить собственную эффективность как организации, как собственно вуза и как бизнеса.

Успехов всем нам!

Современное высшее образование

В настоящее время происходит ускорение изменений во всех сферах деятельности. Знание быстро устаревает, а объемы его производства стремительно растут.

В настоящее время происходит ускорение изменений во всех сферах деятельности. Знание быстро устаревает, а объемы его производства стремительно растут. Изменились ожидания и запросы общества по отношению к сфере высшего образования. От университетов теперь требуется стать более динамичными, гибкими, чувствительными к социальным, научно-техническим и технологическим вызовам, работать более продуктивно и эффективно, быть готовыми к инновациям и международной конкуренции.

Сегодня отношения между правительствами и университетами нельзя признать раз и навсегда устоявшимися. Трансформации этих отношений направлены на побуждение вузов быстро и гибко реагировать на меняющиеся приоритеты и появляющиеся возможности в сфере высшего образования и науки, а также на повышение значения качества образовательных и управленческих процессов и отчетности.

В большинстве стран общественное финансирование высшего образования уменьшается или не отвечает современным требованиям. Лишь в немногих странах оно покрывает затраты на выполнение университетом своей миссии по обучению и научным исследованиям.

Современные университеты представляют собой крупные образовательно-научно-производственные комплексы. Они объединяют учебные и научно-исследовательские институты, колледжи, факультеты, кафедры (отделения, департаменты), отраслевые центры, проблемные лаборатории, конструкторские и технологические бюро, школы-лаборатории.

Сегодня можно наблюдать повсюду в мире такую тенденцию: не только правительства, но и многочисленные общественные организации и группы, условно называемые стейкхолдерами[1], хотят, чтобы университеты вносили непосредственный вклад в создание уникальных ноу-хау для своей страны. Высшие учебные заведения вынуждены идти навстречу этим пожеланиям в условиях сокращающейся поддержки со стороны государства. Поэтому становится все более очевидно, что они оказываются в ситуации, напоминающей положение частных компаний. Чтобы выжить, университетам приходится приспосабливаться к бурным изменениям, происходящим вокруг них. Приходится пользоваться рыночными методами, особенно при проведении прикладных исследований, обучении взрослых и даже реализации своих основных программ. Неожиданно такие термины, как «конкуренция», «доходы», «экономическая эффективность», «производительность», «маркетинг», все чаще стали появляться в литературе, посвященной управлению университетом.

Новые условия заставляют вузы работать, руководствуясь научно обоснованной, специфичной для каждого вуза концепцией, отвечающей реалиям конкретной социально-экономической ситуации в регионе и учитывающей перспективу развития внешней среды. То есть вслед за промышленными предприятиями вузы встали перед необходимостью осуществления стратегического управления. Этому также способствовали рекомендации, исходящие из Министерства образования РФ, например в виде целевых управленческих проектов, а также опыт, накопленный университетами, участвовавшими в различных международных образовательных и исследовательских программах в области университетского управления.

---

[1] Стейкхолдер (от англ. stakeholder) – одно из физических или юридических лиц, заинтересованных в результатах деятельности компании: акционеры, кредиторы, держатели облигаций, члены органов управления, сотрудники компании, клиенты (контрагенты), общество в целом, правительство и т. д. В последнем значении используется в так называемой теории стейкхолдеров (первоначально сформулированной Р. Фриманом в 1984 году – Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984).

Очевидно, что в рамках реформ, проводимых правительством в сфере образования, перестраивается и система финансирования вузов. Формирующийся рынок образования и возрастающая конкуренция заставляют субъектов высшего образования быстрее приспосабливаться к потребностям общества. Однако данная ситуация таит в себе значительную угрозу для долгосрочной перспективы развития университета, который не может быть таким подвижным, как коммерческая организация. Вуз не может изменяться вслед за сиюминутными колебаниями рынка, поскольку если он успешный, то должен следовать своей идее, обеспечивая высокое качество обучения и научных разработок. Все это заставляет университеты больше внимания уделять диверсификации источников финансирования.

Контекст мирового высшего образования

Мировая общественность давно осознала ценность высшего образования с точки зрения не только социально-экономического развития отдельно взятой страны, но и увеличения ее конкурентного преимущества на мировом рынке товаров и услуг.

Мировая общественность давно осознала ценность высшего образования с точки зрения не только социально-экономического развития отдельно взятой страны, но и увеличения ее конкурентного преимущества на мировом рынке товаров и услуг. Высшее образование является своего рода маркером уровня развития государства. На сегодняшний день из 193 суверенных государств мира 180 обладают сформировавшейся системой образования, в том числе вузовского. Безусловно, что все эти системы имеют некие общие черты и особенности, но они по-разному организованы.

Причем изменение внешней среды функционирования университетов неизбежно приводит к необходимости их организационной трансформации. Главной особенностью сегодняшней ситуации является то, что процесс обновления вуза должен быть непрерывным. Динамическая внешняя среда не позволяет остановиться на однажды избранных методах управления вузом и его структуре. Это касается как российских вузов, так и мировой образовательной системы в целом[2].

Последние десятилетия прошлого столетия были отмечены бумом научных исследований, аналитических и инновационных проектов, посвященных проблемам университетского образования, подходам к совершенствованию управления университетами на национальном, региональном и институциональном уровнях, вопросам обновления содержания образования и методик обучения. Сформировавшись как междисциплинарное направление сначала в США, затем в Западной Европе, университетский менеджмент уже представляет собой сферу динамично развивающейся научно-практической деятельности, где сложились теоретические концепции и авторитетные школы.

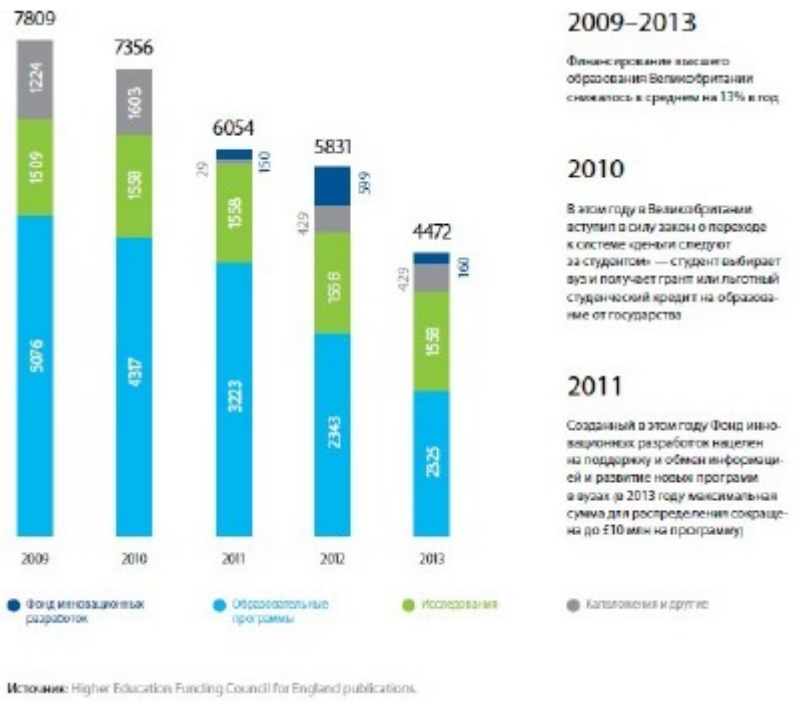
Во всем мире, включая Россию, суммарный поток социальных требований, запросов и ожиданий, кардинальные изменения на рынке труда и появление на нем новых тенденций (рис. 1.1) сделали первоочередной задачу модернизации национальных систем образования и заставили правительства и органы управления высшим образованием проводить новую политику, мотивировать повышение результативности академической работы. Усилились влияние и роль государства в отношении высшего образования, проявившиеся прежде всего в сокращении бюджетного финансирования. При этом учреждения высшего образования находятся под постоянным прессом со стороны того же государства, добивающегося от них эффективности в использовании рабочей силы и закрепленных за вузами средств. Кроме того, во всех странах университеты сталкиваются с необходимостью обосновывать свои ресурсные потребности, отчитываться за использование общественных финансов.

[2] Эссе Michael Barber, Katelyn Donnelly, Saad Rizvi. An avalanche is coming: Higher education and the revolution ahead. Март 2013.

PEST-анализ глобальных трендов системы высшего образования (рис. 1.1)

Реформы высшего образования в зарубежных странах затронули все основные сферы деятельности университета: его масштабы, функции, формирование студенческих контингентов, содержание образовательных программ, формы и методы обучения, организацию учебно-воспитательного процесса, проведение научных исследований, повышение квалификации и переподготовку специалистов.

В условиях уменьшения общественного финансирования высшего образования многие университеты продолжают успешно выполнять свою миссию, используя внутренний потенциал. Некоторые университеты стремятся к большему разнообразию источников финансирования. Например, Университет Стратклайда в Шотландии получает значительную часть своих доходов от продажи лицензий на право использования своей интеллектуальной собственности.



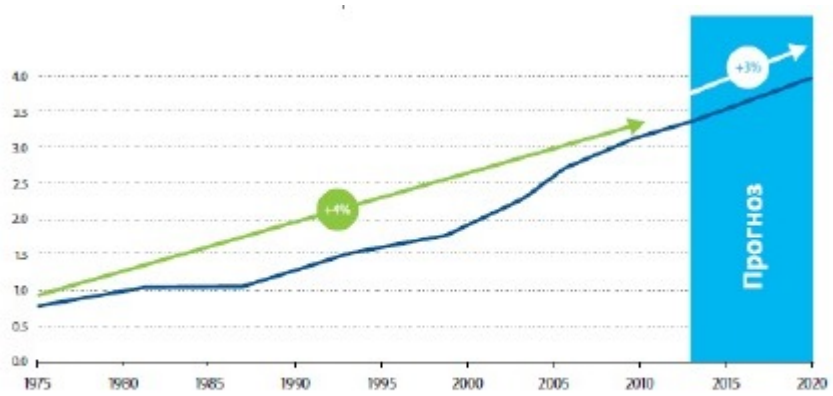
Государственное финансирование высшего образования на примере Великобритании (£ млрд. в год) (рис. 1.2)

Результаты исследования аналогичных реформ в Великобритании показали, что прямое государственное финансирование там сокращалось, при этом финансирование научной деятельности оставалось практически неизменным, варьировался объем прямого госзаказа на образовательные программы. В 2010 году в Великобритании вступил в силу закон о переходе к системе «деньги следуют за студентом» – студент выбирает вуз и получает грант или льготный студенческий кредит на образование от государства. Внедрение этой практики привело как к росту конкуренции внутри системы британского образования, так и к увеличению конкурентоспособности высшего образования Великобритании на мировом рынке.

Сегодня во всех странах, независимо от уровня их социально-экономического развития и политического режима, люди тянутся к знанию, не без оснований надеясь, что оно даст им новые возможности для применения своих сил, откроет новые перспективы на рынке труда, позволит раскрыться интеллектуально. Всюду в мире власти связывают вопросы национального благополучия и безопасности, экономического и социального прогресса с повышением образовательного уровня населения, с необходимостью проведения научных исследований, с выращиванием собственной интеллектуальной элиты (рис. 1.3).

Высшее образование становится все более и более востребованным
Источник: The National Association of College and University Business Officers (NACUBO).

Число студентов, обучающихся в университетах мира, растет, университетское образование становится доступнее. Появилось такое явление, как студенческая миграция. Примечательно, что Россия входит в топ-10 стран как по импорту студентов, так и по экспорту. Это во многом обусловлено тесными связями между странами СНГ[3]. При этом существует устойчивая общемировая тенденция к увеличению студенческой миграции: в настоящее время более 3 млн студентов проходят обучение за рубежом (рис. 1.4).



К 2020 году в мире ожидается увеличение числа иностранных студентов до 4 млн
Источник: Higher Education to 2030. Paris: OECD, 2009.

Численность студентов в мире, получающих образование за границей (млн человек) (рис. 1.4)

Во многих странах студенческая аудитория значительно изменилась за последние несколько лет. Численность, возраст, уровень и подготовка студентов различны и требуют адаптации методов обучения и мер по обеспечению качества.

На фоне уменьшения государственного финансирования университеты должны искать альтернативные источники средств, однако для их привлечения и использования в обществе должны быть задействованы адекватные финансовые механизмы – как для контроля доходов и создания новых обучающих и исследовательских возможностей, так и для гарантии качества обеспечения основной деятельности университетов. Очевидно, что изменение источников финансирования сказывается на самых разных сторонах функционирования универ-

[3] Источник: статистика ЮНЕСКО.

ситета, включая здания, оборудование для научной работы и учебного процесса, учебные планы.

Западные университеты уже не первое столетие оплачивают свои расходы и поддерживают материальную независимость, создавая эндаумент-фонды[4].

Эндаумент сегодня является одним из наиболее продуктивных применяемых в международной практике рыночных механизмов дополнительного финансирования образовательной деятельности и других значимых социальных проектов. В США, где эндаументы наиболее развиты, за счет доходов от размещения средств эндаумент-фондов существуют университеты, музеи, театры и другие организации. Государство во многих странах мира поощряет развитие системы эндаументов посредством введения особых налоговых мер. Так, например, доходы от инвестирования средств эндаумент-фондов не облагаются налогом. Также применяются налоговые поощрения для доноров. Например, все или часть взносов в счет эндаумента вычитаются из сумм, подлежащих налогообложению, и таким образом соблюдаются интересы благотворителей.

По скорости роста активов сегодня лидируют фонды целевого капитала университетов, которые не отличаются крупнейшими показателями капитала. Размер эндаумента в значительной степени зависит от активности работы с выпускниками и от верности выбранной стратегии.

В качестве отдельной тенденции можно выделить тяготение фондов с крупным капиталом к альтернативным видам инвестиций: сырьевым активам, развивающимся рынкам и т. д. Например, эндаумент Гарварда вложил деньги в земли в Африке и даже принял участие в SPO российского ВТБ, инвестировав в 2011 году $100 млн в акции банка.

Как правило, американский университет имеет несколько фондов, каждый из которых ориентирован на конкретные аспекты его деятельности. Чаще всего доходы от управления активами направляются на выплату стипендий, финансирование библиотек, музеев университета, на зарплаты преподавателям, исследования.

К преимуществам эндаумент-фонда можно отнести возможность использовать тело основного капитала в качестве финансовой гарантии при привлечении организацией финансовых ресурсов из внешних источников или заемных средств. Поэтому эндаумент существенно расширяет спектр инструментов эффективного финансового менеджмента, применяемых в вузе.

На рис. 1.5 представлены вузы, некоторые из которых сумели кратно увеличить размеры своих фондов за 2000–2008 годы. Исходя из предназначения эндаументов различают две стратегии, которым следуют вузы в отношении эндаументов:

1) активное наращивание эндаумента как цель;

2) пассивное использование эндаумента как сберегательного счета.

[4] Шесть лет назад российские вузы также получили в свое распоряжение этот инструмент (Федеральный закон № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» от 30 декабря 2006 года).

Университет	Размер фонда ($ млн)		Прирост
	2000	2008	%
University of Florida Foundation Inc.	68	1251	1735
Lehigh University	79	1127	1324
Syracuse University	83	985	1093
Michigan State University	310	1282	313
Washington & Lee University	400	1027	157
University of Kentucky	369	909	146
University of Iowa and Foundation	537	935	74
Baylor University	645	1069	66
Georgia Tech Foundation Inc.	802	1274	59
Kansas University Endowment Association	855	1218	42
Georgetown University	745	1059	42
Carnegie Mellon University	829	1068	29
Boston University	913	1145	25
Texas Christian University	1008	1222	21
Berea College	861	1023	19
Wake Forest University	970	1148	18
University of Cincinnati	964	1099	14
Baylor College of Medicine	1045	1092	5

Внебюджетное финансирование вузов. Пример эндаумент-фондов
Источник: 2012 NACUBO-Commonfund Study of Endowments.

Примеры университетов США, сумевших увеличить свой эндаумент-фонд (рис. 1.5)

Сегодня границы образовательной индустрии становятся все более размытыми, привнося конкуренцию оттуда, откуда ее не ждут. Крупнейшие транснациональные корпорации, такие как IBM, Motorola, Microsoft, создают собственные высшие учебные заведения, проводящие серьезные фундаментальные научные исследования и строящие на их основе свою образовательную деятельность. На рынке труда все более начинает цениться образование, полученное в учебных центрах крупных международных компаний. Фокусируясь на целевых группах, очень тщательно подходя к отбору своего студента, критически оценивая свои возможности, эти учебные центры могут серьезно влиять на уровень цен на рынке дополнительного профессионального образования и даже вести свою деятельность с прибылью. Эти новые участники образовательной сферы без всяких сомнений используют те же самые подходы, которые приняты в мире бизнеса: продуманный маркетинг и рекламу, конкурентоспособные цены, информационные технологии и т. д. Для укрепления доверия к себе со стороны рынка они прежде всего четко позиционируются на нем.

Правительства европейских государств поощряют движение университетов в сторону коммерциализации и создают институциональные условия глобализации рынка образовательных и научных услуг в рамках общего процесса интеграции Европы. Примерами усилий европейских правительств в этом направлении являются Болонская декларация и рамочные программы научно-технологического развития. Правительство РФ также приняло решения, связанные с вовлечением российских вузов в процессы создания единого европейского пространства высшего образования.

Университеты уже начали соревнование за получение государственного заказа на подготовку специалистов, средств населения, готового оплачивать различные образовательные услуги, средств, выделяемых в виде грантов на научные исследования государствами, общественными и частными фондами, корпорациями. Кроме того, университеты наравне с производственными предприятиями включились в рыночную борьбу за продвижение высокотехнологичной продукции, изготавливаемой в вузах или ассоциированных с ними производственных структурах.

В 1990-х годах зарубежные страны приступили к перестройке системы высшего образования. Это было вызвано рядом факторов:

• прежде всего потребностью в разрешении главного противоречия между высокими требованиями, предъявляемыми современным обществом к специалистам, и недостаточным уровнем их профессионализма;

• необходимостью предоставления широких возможностей для получения разносторонней подготовки профессионалов любого возраста;

• обновлением содержания высшего образования в связи с ростом объема информации;

• возникновением множества новых профессий;

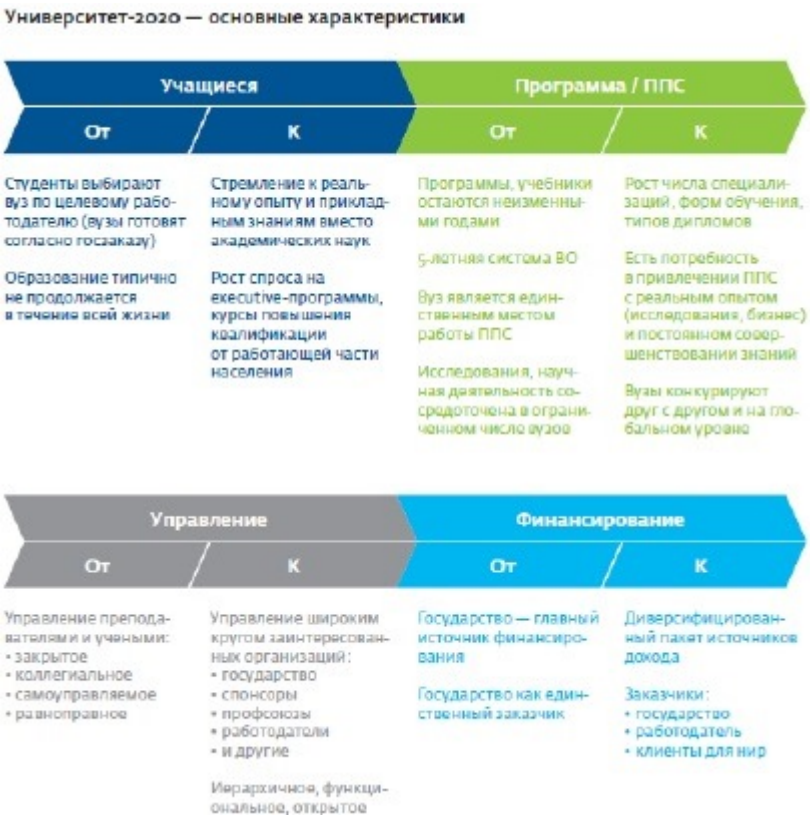
• и главное – необходимостью обеспечения демократических условий развития образовательной сферы.

Университеты приняли вызов и в большинстве своем сумели адекватно отреагировать на изменения внешней среды путем предложения новых программ и методов обучения, диверсификации источников финансирования, внедрения современных методов управления.

Однако существуют и обратные примеры. В отличие от большинства университетов, которые указывают в настоящее время только дату основания, Юго-Восточный университет в США теперь имеет и дату завершения своей деятельности – 2009 год. Основанный в 1879 году в штате Вашингтон, он не сумел адаптироваться к новым условиям, в последние годы лишь снижая издержки за счет закрытия программ и выводя за штат профессорско-преподавательский состав (ППС). Вуз полагался только на один источник дохода – оплату образования, не смог вовремя провести необходимые изменения в позиционировании и разработать стратегию эффективного управления университетом (рис. 1.7).

Основное направление трансформации вузов в современных условиях видится в движении в сторону формирования адаптивной профессиональной предпринимательской организации. Структура статей дохода в успешном университете диверсифицирована. Никакой университет в современных рыночных условиях не сможет функционировать, имея единственную статью дохода.

Глобальные тенденции формируют видение российского университета будущего (рис. 1.6)



Пример вуза, не сумевшего адаптироваться к новым условиям (рис. 1.7)

Юго-Восточный университет, Вашингтон, округ Колумбия, США, 1879–2009

Описание и история

1879

Основан как Liberal Arts College — программа классического образования (философия, филология, искусство)

1907

После этого года к программе была добавлена бухгалтерия, вуз постепенно перестраивался к требованиям времени, фокус на прикладные бизнес-программы

1976

Вуз предлагает программы по обучению юристов, бухгалтеров, специалистов по логистике

1996

Новый ректор Чарлин Джарвис сокращает программу (только ИТ, бухгалтерия, общие основы управления бизнесом), позиционирует вуз для обучения иностранных студентов

2001

К этому году ~2/3 студентов — иностранцы (в основном из Африки и Ирана)

2001

Правительство США ужесточает требования к иностранным студентам, число студентов вуза резко сокращается

2008

Правительство округа Колумбия выделяет $15 млн на реорганизацию убыточного вуза

2009

Правительство отзывает образовательную лицензию вуза. Вуз закрывается

Основные показатели	2001	2008	2009
Число студентов (чел.)	2000	870	345
% иностранцев среди студентов	65	15	н/д
Количество ППС			
• полная ставка		30	3
• совместитель		130	н/д

Ключевые ошибки в стратегии

Вуз полагался только на один источник доходов — оплату образования

Вуз не смог адаптироваться к изменениям рынка — единственным шагом было обращение к государству за финансовой поддержкой

Вуз не вовлек студентов и преподавателей в формирование альтернативного позиционирования

Источник: southeastern.edu.

Российская реформа образования как толчок к развитию университета

Отечественная система образования является одной из самых реформируемых областей в постсоветский период – даже на фоне масштабных преобразований в самых разнообразных сферах российского общества.

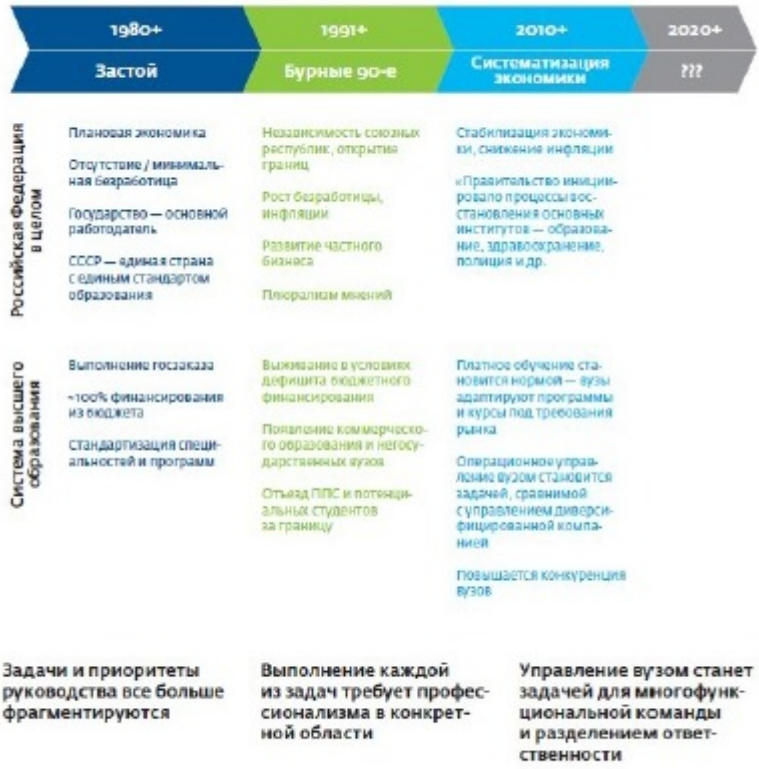
Отечественная система образования является одной из самых реформируемых областей в постсоветский период – даже на фоне масштабных преобразований в самых разнообразных сферах российского общества. При этом оценки реформы высшего образования самые противоречивые. Изменения, происходящие в данной сфере, так или иначе касаются каждого россиянина. Достаточно сказать, что если в советские времена в вузы поступало не более 10 % от численности населения соответствующей возрастной группы, то в настоящее время до 80 % выпускников школ заявляют о своем намерении стать студентами вузов.

Новой государственной социальной политикой становится политика субсидиарного государства. Наряду с государственными учебными заведениями возникают альтернативные, в том числе и частные. Расширяются возможности выбора вариативных форм образования. Параллельно с системой бесплатного образования существует платное на всех уровнях – от детских садов и до университетов.

Изменения, происшедшие в России в начале 1990-х годов в связи с переходом от централизованной плановой экономики к рыночной, предопределили необходимость адаптации системы высшего образования к новым социально-экономическим и политическим условиям, поставили во главу угла задачу модернизации высшего образования и повышения его качества (рис. 1.8). Реформирование российской высшей школы было обусловлено появлением новых потребностей, порождаемых всей совокупностью технологических достижений последнего периода и связанной с ними стремительной эволюцией личностных мотиваций и общественных приоритетов.

Адаптация системы высшего образования России к изменениям в обществе (рис. 1.8)

Адаптация системы высшего образования России к изменениям в обществе (рис. 1.8)



Источник: анализ рабочей группы МГИМО.

Государство заботится о том, чтобы бюджетное финансирование образовательных учреждений, проектов было прозрачно, контролируемо, а оплата каждого учащегося осуществлялась из бюджета адресно, индивидуально. Бюджетные средства на выполнение образовательных проектов должны распределяться на конкурсной основе между образовательными учреждениями – как государственными, так и негосударственными. Привлечение инвестиций в сферу образования, инвестиции в человека становятся государственной политикой.

Ключевой тенденцией последних лет стало сокращение ресурсов и, как следствие, борьба за них среди участников рынка.

Сокращение идет практически по всем видам ресурсов:

• в результате демографических проблем сокращается контингент выпускников школ;

• ощущается дефицит преподавателей высокой квалификации (в последние годы в силу низкой конкурентоспособности зарплат в высшей школе по сравнению с другими секторами экономики восполнение кадров происходит низкими темпами; в ряде вузов повышается средний возраст ППС);

• снижаются инвестиционные возможности домохозяйств по финансированию образования, что связано с реализацией реформы ЖКХ, отставанием роста зарплат от темпов инфляции, сокращением социальных программ.

Количественный тренд в сфере образовательных услуг обозначен фрагментацией рынка образовательных услуг и началом его систематизации. Количество студентов сокращается, соответственно, будет сокращаться количество вузов: происходят объединения и присоединения неэффективных вузов, что прописано в документе «Изменения в отраслях

социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». Из дорожной карты реформы образования следует, что численность обучающихся по программам высшего образования в 2013 году составит 6,314 млн человек, а в 2018-м – 5,145 млн, при этом число студентов в расчете на одного преподавателя вырастет с 9,4 до 12 человек соответственно. Уменьшение числа студентов и рост преподавательской нагрузки по этому параметру может свидетельствовать только об одном: преподавателей должно быть меньше. В 2012 году государству нужно было 671702 преподавателя, а в 2018-м понадобится лишь 472750. Нагрузка на оставшихся увеличится на 28 %.

Все эти обстоятельства диктуют вузам необходимость разработки и принятия долгосрочных мер, обеспечивающих им конкурентные преимущества в борьбе за ресурсы.

Многие эксперты в сфере образования утверждают, что в основу концепции образовательной реформы должен быть положен принцип «образование через всю жизнь», пришедший на смену принципу «образование на всю жизнь»[5]. Выгоды инвестирования в образование очевидны: для личности это возможность с получением образования повысить свои доходы и социальный статус, для общества и государства – удовлетворение потребности в образованных членах общества и работниках, адекватных вызовам постиндустриальной эпохи. Некоторые университеты уже предлагают и обеспечивают образовательные услуги от подготовки к карьере до повышения квалификации. Специализированные вузы также могут расширить спектр своих образовательных программ, ориентируя их как на школьников, только выбирающих будущую профессию, так и на специалистов и на повышение их квалификации на протяжении всей карьеры.

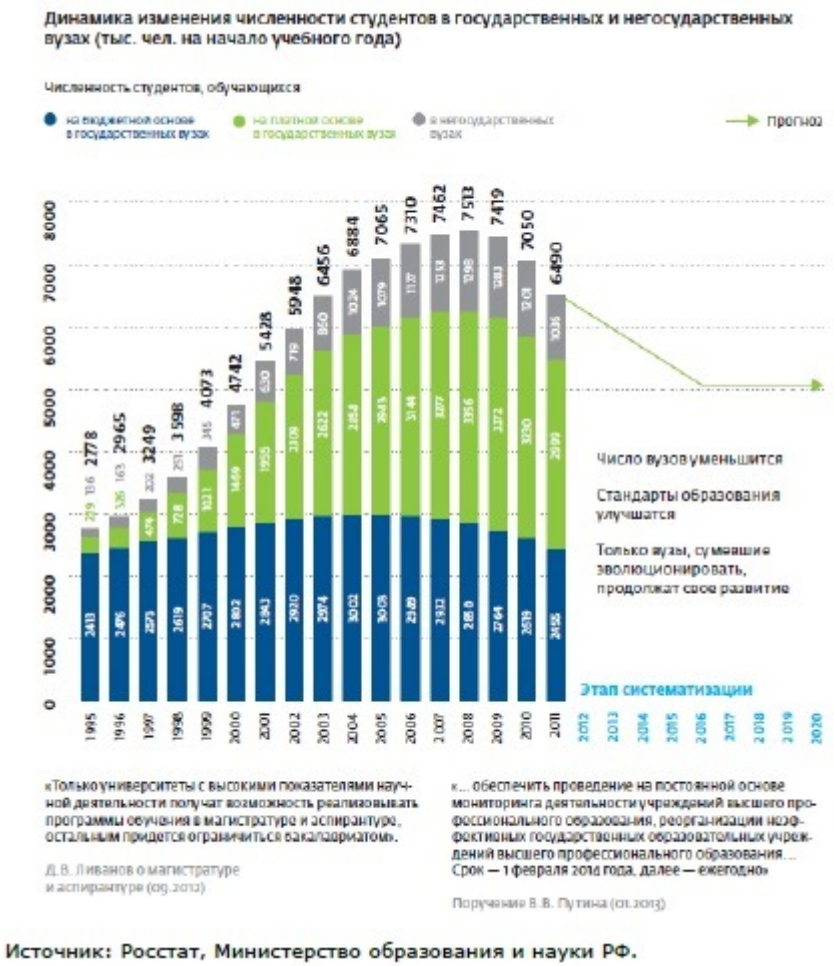
Ключевым моментом возникновения существующих в сфере высшего образования проблем является тот факт, что вузы, как уже указывалось, все в большей степени становятся субъектами рынка, а системы управления вузами отстают от этого процесса. Радикально изменилась внешняя среда вузов. Наиболее существенные перемены затронули следующие сферы:

• Управление системой высшего образования. Произошла определенная децентрализация, повысилась самостоятельность вузов в принятии решений. Особенно значительные перемены в перераспределении полномочий пришлись на начало-середину 1990-х годов.

• Финансирование высшего образования. Государство по известным причинам отказалось от роли главного и единственного финансиста сферы образования. Возникли разные группы заказчиков и потребителей образовательных услуг со своими финансовыми возможностями, запросами и интересами. Появились также недоступные ранее источники финансовых средств в лице благотворительных организаций и фондов. Наконец, сформировалась конкурсная система получения финансирования на выполнение заказов и развитие учреждения.

Система российского высшего образования находится в начале этапа систематизации (рис. 1.9)

[5] С англ. lifelong learning – концепция постоянного, добровольного поиска новых знаний в силу личных и профессиональных причин.



Источник: Росстат, Министерство образования и науки РФ.

Игнорировать эти изменения невозможно, и все вузы, так или иначе, вынуждены пересматривать свой менеджмент. Противоречие между сложившимися управленческими технологиями и внешними условиями требует изменений в организации системы управления вузом. И прежде всего – в плане отладки инструментов взаимодействия с внешней средой, в качестве которой для вуза выступает как само общество с его образовательными потребностями и запросами, так и корпоративные заказчики и потребители образовательных услуг в лице предприятий и организаций, а также, конечно, государство на всех его структурных уровнях.

Посылы и меры руководства страны недвусмысленно обуславливают дальнейшее развитие высшего образования (рис. 1.10)

Источник: сайт Министерства образования и науки РФ, анализ рабочей группы МГИМО.

30 декабря 2012 года Д.А. Медведев подписал дорожную карту программ «Развитие образования на 2013–2020 гг.» и «Развитие технологий», в соответствии с которыми предполагалось:

• снизить число неэффективных вузов с 167 в 2012 году до 0 в 2018-м;

• увеличить число студентов на преподавателя с 9,4 в 2012 году до 12 в 2018-м;

• довести среднюю заработную плату преподавателей до 200 % от средней заработной платы в соответствующем регионе;

• сформировать независимую систему оценки качества профессионального образования;

• обеспечить вхождение пяти российских вузов в топ-100 мировых рейтингов вузов;

• повысить процент выпускников, устраивающихся на работу по специальности;

• увеличить долю людей в возрасте 25–65 лет, обучающихся по программам дополнительного профессионального образования, с 22 % в 2011 году до 49 % в 2018-м.

Профессиональное сообщество, имеющее непосредственное отношение к проводимой правительством реформе высшего образования в основном в качестве объектов для воздействия, встретило дорожную карту неоднозначно. Остаются открытыми многие ключевые вопросы реформы:

• Что станет с неэффективными вузами?

• Каково целевое число вузов, число студентов вузов?

• Какие вузы должны стремиться войти в топ-100 мировых рейтингов? И в какие рейтинги?

• Какие критерии будут использоваться для оценки качества образования?

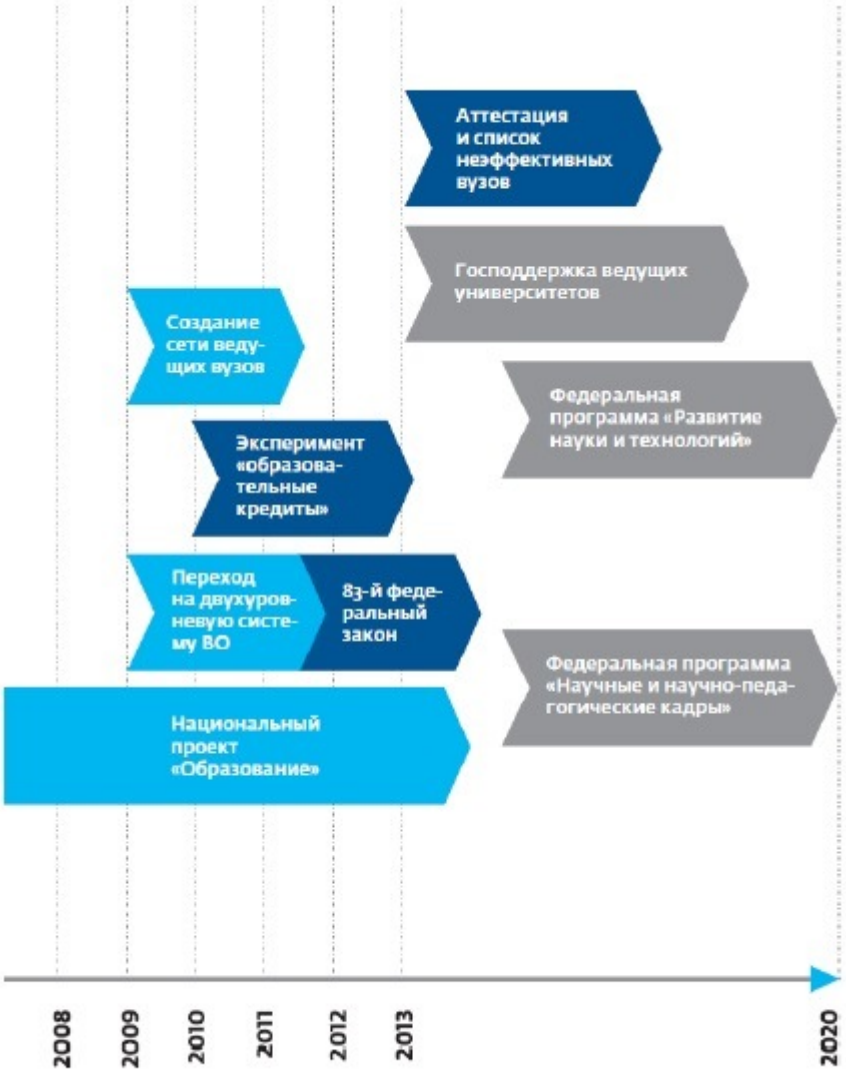
• Будет ли происходить дальнейшая сегментация вузов и программ?

В поисках ответа на эти вопросы крайне важно осмыслить процессы, происходящие в российском высшем образовании, и при этом учитывать огромный теоретический и практический опыт, накопленный зарубежными университетами, успешно строящими свою деятельность в условиях среды, которая формируется по аналогичным законам и в тех же направлениях, что и в России.

На основе анализа тенденций, сложившихся в сфере высшего образования в мире, курс на либерализацию системы высшего образования в России очевиден. Финансирование к 2020 году будет все больше становиться целевым и самостоятельным. Учебные программы, ранее регулируемые сверху, будут практически полностью отданы на откуп образовательным учреждениям. Позиционирование каждого вуза становится первостепенной задачей.

Чтобы оставаться успешным и лидирующим университетом, каждому вузу необходимо актуализировать собственную стратегию развития и прописать собственную дорожную карту.

Реформа образования в России уже идет полным ходом (рис. 1.11)



Источник: Росстат, Министерство образования и науки РФ.

Многие вузы, особенно технические университеты, в период падения интереса к своим традиционным направлениям подготовки специалистов диверсифицировали свою деятельность и существенно изменили свой продуктовый портфель. Однако сегодня, когда основные ниши уже заполнены и конъюнктура существенно модифицировалась в направлении специальностей реального сектора экономики, необходимо прояснение концепции развития вуза, анализ его конкурентных преимуществ и определение той стратегии, которая обеспечит устойчивость развития, будь то стратегия диверсификации, углубления специализации или какая-то иная.

Вступление в третье тысячелетие требует от российской высшей школы, как уже указывалось, модернизации системы образования, и в том числе системы управления вузом. Проблемными зонами современного вузовского управления являются:

• неспособность адаптировать структуры управления вузом к изменившимся условиям;

• доминирование задач оперативного управления;

• ориентация на достижение целей и задач краткосрочного периода;

• отсутствие системы принятия управленческих решений на опережение, замедленная реакция на изменения во внешней среде;

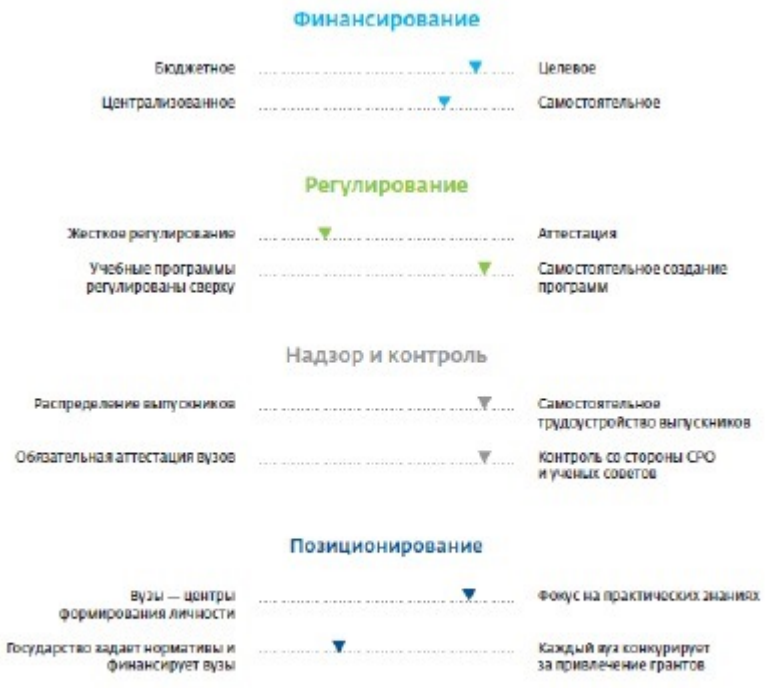
• нечеткость управленческих процедур;

• провисание ряда управленческих функций, таких как контроль, долгосрочное планирование;

• сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач, слабое взаимодействие с потребителями образовательных услуг по изучению их нужд.

Не только для того, чтобы выжить, но и для будущего процветания современного успешного университета в нынешних условиях каждый вузовский коллектив и особенно его руководители должны иметь ответы на ключевые вопросы, обобщенные на рис. 1.14.

Основные векторы развития вуза-2020 – курс на либерализацию системы высшего образования (рис. 1.12)



Источник: интервью с представителями Министерства образования и науки.

Вуз-2020 – что может произойти без немедленной адаптации (рис. 1.13)

Источник: анализ рабочей группы МГИМО.

Следует отметить, что опыт стратегического планирования в российских университетах находится в стадии накопления, первоначального анализа и осмысления. В силу этого обстоятельства ситуация с внедрением стратегического менеджмента в практику деятельности российских вузов характеризуется:

• отсутствием общепризнанных стандартов и технологий стратегического планирования для таких специфических организаций, как вузы;

• недостаточностью информационных массивов по данной проблематике университетского управления;

• отсутствием прецедентов успешно реализованных стратегий развития российского вуза, представленных вузовскому сообществу.

Новые тенденции и проблемы высшего образования делают актуальной для вузов задачу поиска путей их разрешения и выхода на качественно новый уровень развития. Времена, когда с помощью самого затратного метода проб и ошибок можно было экспериментировать, запуская и закрывая программы, безвозвратно прошли. Настали времена четкого расчета спроса на конкретные образовательные услуги, формирование и продвижение предложения на рынке, времена стратегического планирования, мониторинга достигнутых результатов.

Основные вопросы успешной эволюции вузов (рис. 1.14)

Вопросы, на которые необходимо ответить безошибочно:

Каково успешное позиционирование моего вуза? Каких специалистов готовит мой вуз? Для какого рынка?

Какие навыки необходимо развить моему вузу для успешного достижения целей?

Каково оптимальное распределение источников доходов?

По каким критериям замеряют успех моего вуза абитуриенты? Работодатели? Государственные регулирующие структуры?

Какие инструменты я могу использовать уже сейчас, чтобы увеличить доходы вуза?

Знаю ли я наиболее востребованных и нужных для моего вуза преподавателей? Как я могу удержать этих преподавателей?

Готов ли мой вуз к финансовой самостоятельности? Есть ли в вузе инструменты для успешного мониторинга финансовой состоятельности вуза?

Не раздут ли мой штат ППС?

Источник: анализ рабочей группы МГИМО.

Университет в глазах окружающих

Самоопределение и позиционирование университета

Позиционирование высших учебных заведений представляет собой деятельность, ориентированную на наиболее выгодное представление вуза и его услуг с использованием маркетингового инструментария на основании их объективных преимуществ перед конкурентами.

Позиционирование высших учебных заведений представляет собой деятельность, ориентированную на наиболее выгодное представление вуза и его услуг с использованием маркетингового инструментария на основании их объективных преимуществ перед конкурентами.

Специфика маркетингового позиционирования высших учебных заведений определяется характером их деятельности и проявляется в использовании характеристик, таких как:

• статус вуза (наличие государственной аккредитации и аттестации, положение в рейтинге, ведомственная принадлежность);

• востребованность приобретенных знаний (возможность последующего трудоустройства, контроль знаний, глубина подготовки студентов);

• социальная инфраструктура (обеспеченность общежитиями, стипендии, социальные доплаты, льготные туристские поездки, другие формы социальной поддержки).

Переход вуза к желаемому позиционированию связан с выполнением целого ряда условий, таких как акцент на ключевых «заказчиков» выпускников, адаптация и разработка новых программ, поддержание конкурентоспособности, продвижение и коммуникация позиционирования.

Эффективность деятельности вуза напрямую связана с целевой ориентацией. Чтобы быть успешным, каждому университету важно определиться:

• должен ли он помимо обучения проводить собственные специализированные исследования или концентрироваться на массовом образовании?

• должен ли он идти в сферу дистанционного обучения, проектного обучения или образования для взрослых?

• должен ли он проводить фундаментальные исследования или ему следует сосредоточиться на разработке прикладных технологий или создании какого-либо продукта?

• какие сети сотрудничества или альянсы нужно развивать университету и стоит ли это делать?

Ответы на подобные вопросы позволят университету более четко осознать свое место на рынке образования, а значит, появится база для формирования устойчивого положительного представления о вузе и его преимуществах (рис. 2.1).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.