

*С. И. ПЛАКСИЙ*  
**Стратегия  
развития  
российских вузов**

В России сегодня все отчетливее проявляет себя политика государства в области высшего образования, включающая несколько нехитрых постулатов. Во-первых, решено не убивать административными мерами вузы и не ограничивать «сверху» количество студентов, но и не стимулировать их основную массу, а отпустить на свободу. Нечто похожее на библейскую историю о козле отпущения, которого решили отпустить жить в пустыню. Во-вторых, для небольшого числа вузов предполагается создать оазис. Осуществляется попытка сконцентрировать финансы и интеллектуальный потенциал в 20-30 ведущих университетах, которые должны создать образцы качества. Другие вузы, по задумке авторов этой идеи, будут ориентироваться на лучших и перенимать опыт. В-третьих, делается попытка решить проблемы вузов за счет административного ресурса и совершенствования менеджмента, отводя преподавателям второстепенную,

причем в основном, консервативную роль. Обосновывается даже теоретический постулат, что эф-

фективность работы вузов все больше будет зависеть от качества менеджмента, а не от качества профессорско-преподавательского состава. В-четвертых, в борьбе за качество высшего образования наблюдается крен в сторону важных, но второстепенных, формальных моментов, которые можно проконтролировать. В-пятых, стали считать, что выработать и указать ориентиры и стандарты для высшего образования могут работодатели, которые лучше вузов знают какие специалисты нужны.

Но возникают вопросы. Если отпустить на свободное кормление 80-90% государственных вузов, то сколько их останется таковыми через 5-10 лет? Думается не более половины. При получении двумя-тремя десятками ведущих вузов привилегий и хорошего финансирования, зачем им помогать своим конкурентам? Простая логика будет дикто-

вать им закрепить свое ведущее положение и никого близко не подпускать, чтобы и дальше получать привилегии и дополнительное финансирование. В лучшем случае поддержку получают 40–50 вузов. Что касается менеджмента и усиления административного потенциала в вузах, то возникает вопрос: а на что и ради чего будет направлен этот потенциал? На зарабатывание денег? Да, менеджмент в этом играет ведущую роль. Но качество образования нельзя повысить сугубо административными мерами. В нем решающую роль играют преподаватели и студенты. Менеджмент может лишь способствовать качеству образования. Именно пренебрежение преподавателями сегодня — главная причина снижения качества образования в вузе. Конечно, менеджмент нужно совершенствовать, но главные усилия надо сосредоточить именно на преподавателях. Приоритет же формальным стандартам качества, абсолютизация показателей и процедур, их описание, как и хорошие должностные инструкции, могут лишь создавать условия для нормальной работы. Но при абсолютизации их роли вреда будет больше, чем пользы, потому что основные усилия вузы направят по линии сравнительно более легкого достижения или «рисования» показателей, а чрезвычайно сложная, творческая и многогранная, долготелая работа на реальное качество будет забываться или отойдет на второй план. Наивно также полагать, что заказ для высшего образования могут дать работодатели. В лучшем случае, они могут сказать, какой работник нужен им «здесь и сейчас». При этом работодатели не будут учитывать потребности завтрашнего дня, гражданские, социальные и семейные роли специалиста. Кроме того, как показывают исследования, даже в определении «какой работник нужен сегодня» работодатели вычлняют важные компетенции, но далеко не все: в основном работоспособных, добросовестных, ответственных, клиентоориентированных, приверженных работать в команде, коммуникативных исполнителей, а не мыслящих творцов, самостоятельных работ-

ников. На самом деле сегодня никто точно не знает, какие компетенции и как их надо формировать в вузах. Это могут более-менее точно сформулировать только все субъекты и потребители высшего образования при совместных и целенаправленных усилиях. Ожидается также, что крупный бизнес будет тратить значительные средства на образование. Но зачем ему это? Все сказанное означает, что у нас нет никаких оснований полагать, будто в России есть реалистичная политика и стратегия высшего образования, которая приведет его к позициям адекватным вызовам XXI века. Политика проста: избавиться от лишней обузы, дать государственным вузам больше свободы, поддерживать избранных, экономить на образовании, уповав на финансовые вливания бизнеса и семей.

В сложившейся ситуации вузы сами должны заняться выработкой и реализацией стратегии, которая может обеспечить выживание и успех, как экономический, так и собственно образовательный.

Терминология рыночных отношений уже «ворвалась» в образовательную сферу. Но очень важно, что именно сочетание рыночных отношений и образования станет главным и ведущим. С моей точки зрения, образовательные цели и задачи должны «править бал», диктовать свои правила рыночным. Иначе рынок будет, а образование (в единстве обучения, воспитания и развития молодежи, передачи культуры) исчезнет. В этом случае «обрезанию» подвергнется большинство цивилизационных ценностей. Поэтому в стратегии вузов не могут не преобладать образовательные парадигмы, причем отвечающие вызовам XXI века. Иначе это уже не высшее учебное заведение, а коммерческое предприятие, торгующее в секторе образования. Вместе с тем стратегия вуза не может быть успешной, если не станет учитывать рыночных реалий. Как «добро должно быть с кулаками», так и вуз должен быть с деньгами, хорошим менеджментом, маркетингом, рекламой и ориентацией на потребителя. Иначе он не решит образовательные задачи.

Деньги должны работать на образование, использоваться для исполнения миссии вуза. Дискуссия о том, является образование услугой или общественным благом, — схоластическая. И тем и другим одновременно. Образование как процесс — это услуга, имеющая огромное социальное значение, и в этом смысле должно рассматриваться как общественное благо, если дает соответствующий результат, идущий на пользу обществу.

Стратегия вуза — это комплексный, долгосрочный план системных действий и их реальное осуществление на основе всестороннего изучения всех закономерностей, внешних и внутренних обстоятельств, поставленных целей и задач, обеспечивающих эффективность деятельности организации. Она включает в себя, с одной стороны, изучение закономерностей, концептуальных основ высшего образования в контексте развития общества, анализ внешних и внутренних условий, прогнозирование тенденций и возможных вариантов, определение дерева целей и распределение вытекающих отсюда задач, разработку технологий, методов, организационных форм, способных обеспечить успешное продвижение к поставленным целям. С другой стороны, стратегия предполагает многомерные, долгосрочные, продуманные, активные, настойчивые и корректируемые по мере необходимости действия руководства и всего персонала, обеспечивающие поэтапное эффективное решение задач, достижение целей, выполнение миссии вуза.

Спросите ректора или проректора любого вуза: «А есть ли у Вас стратегия?». Наверняка все, или почти все, ответят утвердительно. Задайте этот же вопрос преподавателям, рядовым сотрудникам, и большинство проявит неосведомленность. Если спросить о целях и приоритетах вуза, то и те и другие, конечно, вспомнят о качестве образования. Но такой ответ в подавляющем большинстве случаев просто стереотип, отражение ожиданий. Власти, да и общество в целом хотят качественного образования, и его работники говорят, что они день и ночь

об этом качестве думают, а в стратегии их учебных заведений это центральное звено. Таковы правила игры. Однако никто точно не знает, что это такое и как его определить, а его оценка на деле осуществляется по все тем же количественным параметрам. Но «сколько качества в количестве»? На это можно дать ответ только после очень сложных и многоаспектных экспертиз и обследований.

Для того чтобы вузу сегодня считаться передовиком в борьбе за качество, достаточно иметь хорошую материально-техническую базу, необходимое количество штатных докторов и кандидатов наук, на бумаге описать систему внутривузовского менеджмента качества, создать специальные структуры и должности, обеспечить большое количество четверок и пятерок на экзаменах, использовать рейтинговые системы оценок и тестирования. В дальнейшем, видимо, передовиками качества будут считаться те, кто активнее станет внедрять идеи Болонского процесса. Но все это имеет лишь косвенное отношение к качеству высшего образования. В образовании количественные показатели лишь некоторые условия, предпосылки. Это как в спорте: можно иметь хорошие спортивные сооружения, инвентарь, форму и снаряжение, но результатов не будет, если все это будет использоваться посредственностями, без продуманных методик и с вложением огромного труда. К сожалению, в подавляющем большинстве вузов весь пар по обеспечению качества уходит в гудок деклараций о качестве, в создание соответствующих структур, в гору бумаг и отчетов. Об этом говорят и немногочисленные исследования на эту тему и контент-анализ публикаций, выступлений, заявлений ректоров и других руководителей многих вузов. Слова о качестве есть, а повседневной содержательной, а не формальной работы в подавляющем большинстве вузов пока не видно. За исключением нескольких вузов и небольшого количества факультетов, качество высшего образования в России (впрочем, как и в мире в целом) посредственное и к тому

же превалирующе основано на устаревших парадигмах, принципах, формах и технологиях, содержании, значительно отстающих от состояния науки и практики. Разрыв между вызовами XXI века и высшим образованием увеличивается. Иначе говоря, высшие учебные заведения в основном обеспечивают старое качество на посредственном уровне.

Комбинированная стратегия «максимального качества» в сочетании с «финансовым благополучием» и «диверсификации» с ориентацией на «элитность» есть у очень небольшого количества российских вузов. Их число скорее всего не превышает 5%. Сошлемся на данные исследований. Национальный фонд подготовки кадров и Высшая школа экономики провели в 1999–2002 гг. исследование стратегий адаптации вузов в современных условиях и выявили, что из 313 попавших в выборку государственных институтов, академий и университетов менее одной десятой (8,4%) исповедуют и реализуют стратегию «максимального качества». При этом, вузов, существенно улучшающих свое финансовое положение, оказалось 4,2%. Но зато «консервативную стратегию» демонстрируют 13,9% исследованных вузов, «стагнации» — 22,7%, «ущербную» — 12,3%<sup>1</sup>. Иначе говоря, почти половина государственных вузов имеет бесперспективную стратегию.

По мнению исследователей, «в каком-то смысле» элитными высшими учебными заведениями можно считать те, которые успешно используют комбинацию как минимум из двух стратегий (при обязательном наличии «максимального качества»). Так вот из 313 обследованных вузов одновременно на «максимальное качество» и «финансовое благополучие» нацелено 36 вузов. Но и для таких вузов, как правило, характерны традиционные подходы к качеству, стабильный потенциал профессорско-преподавательского состава с опорой на «старую гвардию». При этом исследователи отмечают, что: «Никаких особых мнений о новых методах образования ректоры вузов не высказывают. Разумеется, все отмечают необхо-

димость широкого введения в учебный процесс компьютерной техники, нового оборудования».

Достаточно парадоксальным является тот факт, что, рассуждая об общем снижении качества высшего образования, подавляющее большинство ректоров абсолютно уверено в высоком качестве собственных вузов. Иначе говоря, **самооценки в вузах весьма несокритичны, а подход к качеству образования упрощен.** Разумеется, имеющиеся данные нельзя абсолютизировать. Но общую картину можно увидеть: подавляющее большинство вузов работает по старой парадигме качества, которое на деле не стало основой и ядром их стратегии, да и такой стратегии, как правило нет, а ректоры вузов в основном мыслят и строят управление вузами, опираясь на традиционные парадигмы высшего образования («не мудрствуя»).

**Проанализируем стратегию некоторых известных вузов.** Активная стратегия с ориентацией прежде всего на высокое качество всегда была присуща Московскому государственному университету. Но вот программа В. А. Садовниченко на очередные пять лет работы его ректората, которая называется: «Московский университет: к устойчивому развитию».

Главная цель программы — «обеспечить устойчивое развитие Московского университета в условиях новой экономики и реформы образования и науки». Все это замечательно! Но что же тревожит и настораживает? Ставится задача мощнейшей экспансии на рынке образовательных услуг. Планируется за несколько лет увеличить контингент студентов на 60 тысяч человек и довести его «до 100 тысяч человек, прежде всего за счет увеличения приема на контрактные формы обучения». Во-первых, а как же с фирменным качеством образования? Откуда возьмется дополнительно столько суперталантливой молодежи? Такое резкое увеличение количества обучающихся неизбежно приведет к столь же значительному снижению качества. Слабее будет контингент, хуже управление, не будет хватать высококвалифи-

цированного персонала и, прежде всего, преподавателей. Кроме того, какой же это **флагман государственного образования**, когда большинство студентов платят за свое обучение? Предложенная стратегия экспансии и господства рыночных отношений в главном государственном университете страны неизбежно приведет к потере им лица вуза, главное для которого — это качество, наука, фундаментальность и поиск талантов.

Вуз, в котором сто тысяч студентов, — это по определению вуз массового высшего образования. Он априори не может быть элитным. Какая логика диктует такое увеличение количества студентов, а следовательно, и преподавателей? Собственно логика качества образования отсутствует, хотя и декларируется. Зато логика финансового успеха доминирует. И она приведет к потере позиций МГУ в мировой элите высшей школы.

Если МГУ перейдет к превалированию рыночной стратегии развития с резким увеличением количества студентов, т. е. «захватом» рынка высшего образования в Москве и креном на финансовое «благополучие» за счет студентов, способных оплатить свое обучение, то это будет означать обрушение всей системы российского государственного образования.

Наступательную стратегию с декларацией ориентации на высокое качество демонстрирует Государственный университет Высшая школа экономики. Она обеспечивается государственными преференциями, привлечением огромных по российским меркам средств из федерального бюджета, негосударственных отечественных и западных источников, высокой оплаты за обучение, выделением властями зданий в центре Москвы. Этот вуз, созданный в 1990 г., ориентируется на американскую модель элитного университета за счет высокой зарплаты (в 2–4 раза выше, чем у других вузов) привлек немало способных преподавателей и ученых. Но соответствуют ли результаты огромным по российским меркам финансовым и материально-техническим вложениям в ГУ-ВШЭ?

Поступает немало сигналов, что декларируемая ориентация на высокое современное качество образования еще далека от реализации и в немалой степени является рекламной, частью созданного имиджа, а не повседневной практики вуза. По крайней мере, такое мнение складывается, когда знакомишься с откликами студентов ГУ-ВШЭ. Вот, например, в «Газете.RU» прошло онлайн-интервью с ректором этого университета Ярославом Кузьминовым. Он говорил: «Мы достаточно далеко за те четырнадцать лет, которые существуем, прошли по дороге построения нормального вуза в России».

Но студенты дают оценки, расходящиеся с пафосом ректора. Вот их мнение: «Качество обучения совершенно не соответствует заявленным деньгам», «На факультете менеджмента творится бардак», «Никогда не было ясности с тем, как и почему выставляются оценки», «Преподавателей-звезд у Вас мало... Вы же сами мешаете им преподавать, а студентам учиться», «Беспорядок с экзаменами и зачетами», «Негде нормально поесть», «Учимся в условиях бардака», «Студентам не дают возможности работать», «Крайне недоволен уровнем образования». Таковы некоторые высказывания студентов. И что же отвечает ректор? Он говорит: «Факультеты не нуждаются, чтобы их от кого-то оборонять, это факультеты с хорошей репутацией... Значительная часть этих вопросов субъективна». Разрыв в оценках студентов и ректора очевиден. Да и многие преподаватели критично оценивают учебный процесс в вузе. Поэтому закрадывается сомнение в качестве образования в ГУ-ВШЭ. Если оно ведется почти как в Америке, то это еще не гарантия высокого качества.

Кстати, в 2004 г. группа независимых экспертов проанализировала качество стратегии интернационализации ГУ-ВШЭ, которая была разработана и реализуется в рамках программы «Инновации в образовании» с использованием займа Всемирного Банка и бюджета НФ ПК, полученных этим университетом для своего развития.

Приведем некоторые выдержки из отчета. «ГУ-ВШЭ заявляет в отчете по самоанализу, что Университет прочно закрепил свои позиции как ведущий российский вуз страны в своей профессиональной сфере». Но в заключение эксперты пишут, что «ВШЭ необходимо проанализировать жизнеспособность своего предположения о том, что лидирующее положение в России означает быть международным лидером в долгосрочной перспективе».

В Интернете можно ознакомиться и с некоторыми статистическими показателями деятельности ГУ-ВШЭ. Так, например, в 2004 г. в Университете было 7319 студентов и аспирантов, а финансирование вуза достигло 1,505 млн рублей (около 53,8 млн долларов США). Следовательно, затраты на одного обучающегося составили 7350 долларов. Но это почти в девять раз больше, чем в среднем тратится на одного студента в России. Еще один пример. На выполнение научных разработок университет получил 282 млн рублей, но соисполнителям выплатил из них 160 млн рублей, т. е. большую часть. Иначе говоря, в вузе нет достаточного потенциала, чтобы самостоятельно выполнять взятые на себя научные обязательства. Эти и другие данные говорят о том, что, имея явные преференции со стороны российских властей и международных организаций и пользуясь привилегированным положением среди других вузов, ГУ-ВШЭ эффективен существенно ниже имеющихся возможностей, а его стратегия и действия явно еще далеки от совершенства. При таких финансовых возможностях некоторые вузы России достигли бы большего эффекта.

На мой взгляд, руководство Высшей школы экономики слишком увлечено захватом части образовательного рынка, экспансией, материально-финансовой стороной своей деятельности, копированием американского опыта, новациями как таковыми, а качество образования, являясь целью стратегии, на деле не подкрепляется повседневной работой.

Возьмем гуманитарное образование. В России есть три университета, достигших опре-

деленного успеха, большей, чем другие, известности и при этом существенно отличающихся своими стратегиями. Это Российский государственный гуманитарный университет, Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов и Московский гуманитарный университет. Объединяет их то, что все эти вузы не только гуманитарного профиля, но и **авторские**, т. е. их работа в решающей степени строится по задумкам ректоров. Они ориентированы на **качество и финансовый успех**. Но стратегии их разные. И понимание качества и успеха тоже разное. Укажу на некоторые отличия. Так, если МосГУ **студентоориентированный** университет и в нем реализуется концепция Ильинского педагогического понимания и сотрудничества, то Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов строится по более жесткой схеме **всеобщего и всеобъемлющего подчинения** студента установленным ректором порядкам. Его ректор А. С. Запесоцкий утверждает, что студент не может быть субъектом, а является только объектом воздействия. По его мнению, образовательные отношения основаны «на властном подчинении студентов органам управления вузами», студент — «неравноправный партнер вуза». Получается, что у студентов нет прав, а есть только обязанности. Из жизни вуза исключается главное — **диалог** со студентами, когда уважается не только ректор, администратор, преподаватель, но и студент.

РГГУ был создан 15 лет назад ректором Юрием Николаевичем Афанасьевым, имевшим в то время большие возможности и свободу. Он предложил **«Новую университетскую образовательную модель»**. Афанасьев писал: «Основную идею НУОМ можно определить так: воспитывать самостоятельно и универсально мыслящего человека». По его задумке реализация намеченного должна идти по пути **создания соответствующей образовательной среды**, способной активизировать интеллектуальную и эмоциональную деятельность студентов, **ректорского заказа** для преподавателей в соответствии

с новыми образовательными задачами. В этом РГГУ и МосГУ во многом схожи. Различие же в том, что, во-первых, стратегия МосГУ не ограничивается только собственно образовательной деятельностью, а является более развернутой, многоаспектной и, прежде всего, предпринимательской. Во-вторых, в МосГУ стратегия не только разносторонняя и более продуманная, но и реализуется непрерывно, настойчиво и последовательно, строится на командных, корпоративных принципах под единым началом.

В 1994 г. И. М. Ильинский предложил своим единомышленникам и всему коллективу Института молодежи стратегию, которая реализуется и сегодня, хотя, естественно, постоянно обогащается и уточняется в соответствии с внешними и внутренними обстоятельствами, этапами развития вуза. Кратко она звучит так: «Мы выживем, если будем развиваться. **Выживание через развитие — вот формула нашего будущего успеха**».

Были поставлены задачи, которые выходят за рамки простого приспособления вуза к внешним и внутренним (тяжелым на тот момент) обстоятельствам. Предложена стратегия продвижения к принципиально новому состоянию вуза и достижения на этой основе лидирующего положения в своей сфере.

В реализации стратегии МосГУ особое значение придается командным действиям, созданию и расширению команды единомышленников, способных обеспечить разумное, эффективное и быстрое продвижение к намеченным целям. В вузе важен как результат, так и тот дух, который царит в нем.

**Вырастание, возвышение вуза до уровня университета** стало результатом направленных масштабных количественных и качественных изменений. С 1994 г., когда вуз был институтом, до 2003 г., когда он стал университетом, его масштаб по разным параметрам вырос в 3–15 раз. Но главное в том, что Московский гуманитарный университет это вуз принципиально **нового качества** по сравнению с Институтом молодежи. Можно говорить о «**всеобщем качестве**». Сегодня

качество стало предметом разговоров и бумаготворчества для многих. И. М. Ильинский не только обосновал, но и поставил на практическую основу достижение вузом системного, всеобъемлющего, т. е. именно всеобщего качества всех сторон деятельности вуза.

Придавая особое значение в стратегии вуза проблемам качества образования, в МосГУ пришли к идее необходимости разработки и реализации в университете своего «Госстандарта +», который опережал бы ныне действующий в стране. Работа над ним по всем специальностям продолжалась два года. Очередная «формула успеха» университета теперь такова: «Госстандарт +» — шаг на пути к новому качеству».

МосГУ — студентоориентированный вуз. Его модернизация, повышение качества всех сторон образовательного процесса ведется при активном участии студентов и ради них. Концепция образования либерального общества и рыночных отношений предполагает, что центральной фигурой в этой сфере является студент — потребитель услуг и, прежде всего, под его потребности и интересы обязаны подстраиваться вузы. Но эти потребности не чисто субъективны, а во многом носят объективный характер. Сами студенты должны осознать и активно реализовывать потребности и интересы, которые обеспечат их жизнеспособность, личный и общественный успех.

В стратегии главное — найти и обеспечить позитивные отличия от других, т. е. конкурентные преимущества, привлекающие потребителей и работающие на выполнение миссии вуза. Последние два-три года И. М. Ильинский все чаще обращается к идее и настойчиво работает над превращением Московского гуманитарного университета в элитный вуз, отличающийся от других всеобщим качеством, обеспечивающий опережающее образование.

Конечно, для того чтобы претендовать на элитность, вуз должен ставить амбициозные цели и последовательно к ним идти, создавая материально-техническую базу, оптималь-

ные условия для развития способностей и задатков студентов в режиме опережающего образования. Но самое главное — поиск и объединение вокруг высокой цели критической массы профессионально одаренных преподавателей — личностей. Именно элитные кадры могут обеспечить элитность

вуза в целом. В этом квинтэссенция стратегии качества и успешности вуза.

<sup>1</sup> См.: Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / под ред. Т. Л. Клячко М., 2002. С. 10, 120.