



Эффективный университет перезагрузка

Московский
государственный
институт
международных
отношений

Ждан Шакиров

**Эффективный
университет: перезагрузка**

«Accent Graphics communications»

2014

Шакиров Ж.

Эффективный университет: перезагрузка / Ж. Шакиров —
«Accent Graphics communications», 2014

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.

© Шакиров Ж., 2014

© Accent Graphics
communications, 2014

Содержание

Предисловие	5
Современное высшее образование	7
Контекст мирового высшего образования	9
Конец ознакомительного фрагмента.	13

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 постановку 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 исследования 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 государ-

ство, 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 стейкхолдерами¹, 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 целом².

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 задачей 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, добывающегося 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.

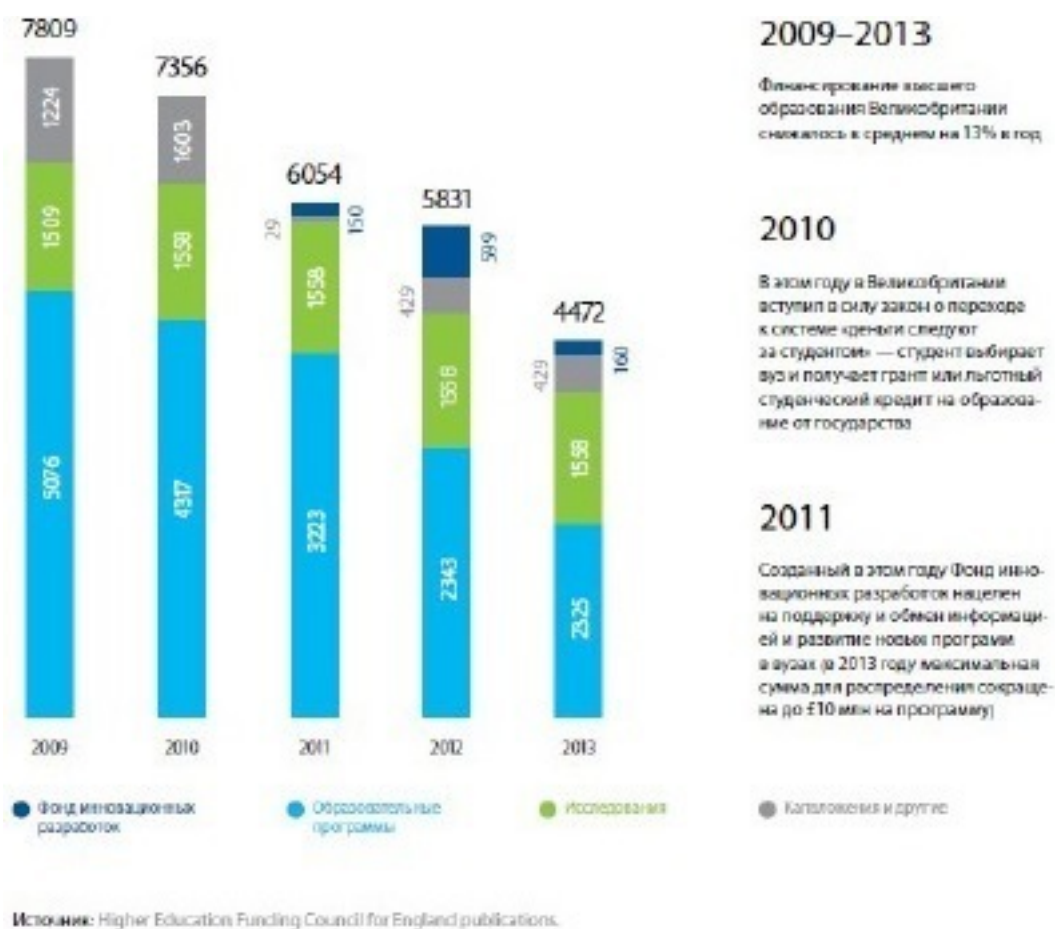
² Эссе Michael Barber, Katelyn Donnelly, Saad Rizvi. An avalanche is coming: Higher education and the revolution ahead. Март 2013.



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 континентов, содержание образовательных программ, формы и методы обучения, организацию учебно-воспитательного процесса, проведение научных исследований, повышение квалификации и переподготовку специалистов.

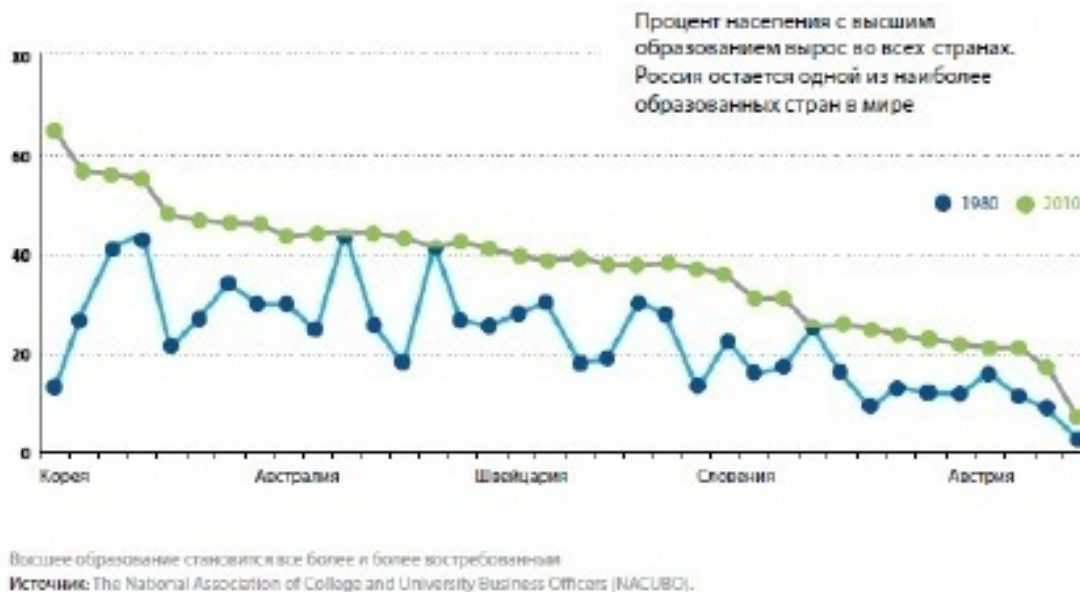
В условиях уменьшения общественного финансирования высшего образования многие университеты продолжают успешно выполнять свою миссию, используя внутренний потенциал. Некоторые университеты стремятся к большему разнообразию источников финансирования. Например, Университет Стратклайда в Шотландии получает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



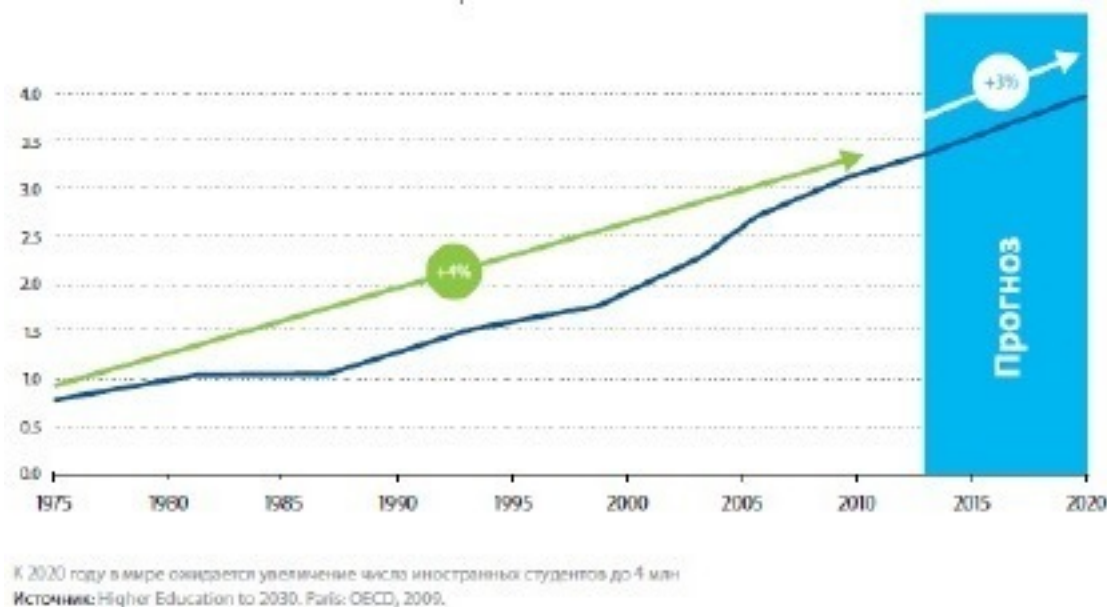
Государственное финансирование высшего образования на примере Великобритании (£ млрд. в год) (рис. 1.2)

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).



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 СНГ³. При этом существует устойчивая общемировая тенденция к увеличению студенческой миграции: в настоящее время более 3 млн студентов проходят обучение за рубежом (рис. 1.4).



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

³ Источник: статистика ЮНЕСКО.

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.