

4

АДАПТАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ВУЗОВ

В соответствии с типологизацией вузов по стратегиям деятельности в ходе монографического социологического исследования были проведены глубинные интервью с руководителями 25 государственных высших учебных заведений, придерживающихся как основных стратегий (“Максимальное качество”, “Финансовое благополучие”, “Диверсификация”, “Глобализация”, “Консервативная”, “Стагнация”), так и “комбинированных” (см. Приложения 1—5 к гл. 4).

В каждом из выделенных кластеров, характеризующихся определенной “чистой” стратегией, было выбрано по три вуза. Исключение составила малораспространенная стратегия “Диверсификация”¹, где было выбрано только два вуза.

Обследование трех вузов по каждой стратегии обусловлено тем, что для данного исследования представляют интерес как наиболее типичные представители высших учебных заведений, использующих ту или иную стратегию, так и принципиально непохожие на других вузы. Поэтому в числе вузов, отобранных для подробного анализа деятельности, присутствовали:

типичные вузы (находятся на определенном расстоянии от центра кластера, включающего вузы, отнесенные к рассматриваемой стратегии);

вузы, придерживающиеся стратегии в наиболее “чистой” форме (учебные заведения, попавшие в середину выборки);

вузы, существенно отличающиеся от основных вузов кластера и относящиеся к стратегии с определенной условностью (находятся на большом расстоянии от центра кластера).

¹ Из рассмотренных 313 высших учебных заведений к данной стратегии было отнесено всего 8 вузов.

В процессе социологического обследования всем вузам, принявшим в нем участие, была гарантирована анонимность. Поэтому в описании результатов по каждой стратегии им даны условные названия, которые в то же время характеризуют профиль их деятельности.

Вначале рассмотрим основные результаты социологического исследования семнадцати высших учебных заведений, придерживающихся основных стратегий, а затем в работе будут приведены данные о восьми вузах, имеющих “комбинированные” стратегии.

Результаты исследования вузов, придерживающихся “чистых” стратегий

Ранее отмечалось, что сформированные модели стратегий являются идеальными в том плане, что ни один вуз не использует их в чистом виде. Даже вузы, отнесенные к основным стратегиям, могут использовать в своей деятельности много нехарактерных элементов. Еще в большей степени такого рода “смесь” присутствует в деятельности вузов, придерживающихся “комбинированных” стратегий, в рамках которых одновременно реализуется несколько базовых стратегий. Это означает, что практически неизбежной становится некоторая схожесть “портретов” различных стратегий. В связи с этим явно дублирующие друг друга фрагменты описания “портретов” различных стратегий были опущены.

4.1 | Вузы, следующие стратегии “Максимальное качество”

Высшие учебные заведения, отнесенные к стратегии “Максимальное качество”, предоставляют высококачественное образование в традиционно понимаемом смысле, имея при этом среднее финансовое положение. Поведение таких вузов на рынке высшего образования стабильно. Масштабы непрофильной деятельности невысоки.

В ходе обследования руководителям задавались вопросы, ответы на которые должны были дать возможность более подробного описания особенностей функционирования вузов, отнесенных к данной стратегии.

В качестве объектов исследования были отобраны три государственных вуза:

геологический вуз. Он расположен практически в центре кластера, включающего вузы, отнесенные к данной стратегии. Его можно рассматривать как вуз, придерживающийся стратегии “Максимальное качество” в наиболее чистом виде;

технический вуз. Это учебное заведение находится на определенном расстоянии от центра и может рассматриваться как вполне типичный вуз, относящийся к этой стратегии;

технологический вуз. Данный вуз находится на большом расстоянии от центра кластера и, следовательно, может рассматриваться как относящийся к стратегии “Максимальное качество” с определенной условностью.

Прием в вуз

Конкурс и проходной балл

Во всех трех обследованных вузах конкурс в последние годы существенно увеличился. Ректоры отмечают рост конкурса в их вузы как устойчивую тенденцию последних лет. Значительно вырос проходной балл *в геологическом и технологическом вузах.* Таким образом, долговременная стратегическая ориентация на высокое качество обучения способствует повышению спроса на образовательные услуги подобных вузов.

Работа с абитуриентами

Организация работы с абитуриентами во всех трех вузах строится на уровне учебного заведения в целом. Как-либо отдельных мероприятий или программ на уровне факультетов все шесть опрошенных деканов не отметили. По-видимому, хорошо поставленная работа с абитуриентами является

как одной из причин стабильного повышения конкурса во всех трех учебных заведениях, так и предпосылкой для реализации данной стратегии. Необходимо отметить, что в некоторых вузах работа с абитуриентами поставлена настолько масштабно, что подавляющее число не только поступивших, но даже и поступающих составляют абитуриенты, занимавшиеся в одной из форм довузовской подготовки. По словам ректора *технологического вуза*, только 6% абитуриентов не учились на курсах данного вуза или в спецклассах.

Если говорить об используемых формах работы с абитуриентами, то они вполне традиционны:

учебные курсы, рассчитанные на школьников выпускных классов (девятимесячные, шестимесячные, трехмесячные);

школы, с которыми вузы заключают договоры и в которых ведут учебную и профориентационную работу;

олимпиады, конкурсы, проводимые в подшефных школах.

Можно отметить и некоторые нетипичные формы. Так, в *технологическом вузе* формируются более тесные связи со средними специальными учебными заведениями — с колледжами и техникумами — для привлечения их выпускников в качестве абитуриентов. Такие же формы практикуются и в *геологическом вузе*. В *техническом вузе* созданы специальные потоки довузовской подготовки, ориентированные на обучение абитуриентов, прошедших срочную службу в армии.

Забываясь о величине конкурса, ректоры *технического и технологического вузов* отмечают, что у них ведется работа с потенциальными абитуриентами, проживающими в соседних областях. Руководство же *геологического вуза* пошло по “отраслевому” разрезу. На всех отраслевых предприятиях в крупных городах работают его представительства, учебно-консультационные пункты, подготовительные курсы, где учат готовить будущих студентов по тем программам, которые есть в вузе.

Говоря о методах отбора “элитных” абитуриентов, ректоры всех вузов отмечали, что у них практикуются различного рода олимпиады и творческие конкурсы. Но поскольку эти формы не дают массового притока абитуриентов, то и работа по ним ведется не очень активно.

Изменения в формате и содержании вступительных испытаний

В ближайшие годы опрошенные ректоры не собираются вносить изменения в формат и содержание вступительных испытаний. Так, ректор *технического вуза* отрицательно высказался о возможности введения тестового и письменного форматов вступительных экзаменов. Все ректоры отстаивают устную форму вступительных экзаменов как некоторую гарантию отбора наиболее сильных абитуриентов. Более того, ректор *технологического вуза* отметил, что в случае существенного увеличения конкурса возможно усложнение существующих экзаменов и ввод дополнительного экзамена (по информатике) на самые престижные специальности.

Оценка идеи приема в вуз по результатам ЕГЭ

Ректор *геологического вуза* считает, что прием абитуриентов по результатам единого государственного экзамена (ЕГЭ) для его вуза крайне нежелателен, так как не будут учитываться профориентация будущих студентов, желание работать в отрасли. Принимать по результатам ЕГЭ не хотят и в *техническом вузе*, так как считают введение тестов преждевременным, поскольку, по мнению респондентов, “по тестам может быть много субъективных вещей, которые вуз не может учесть вообще”. По мнению ректора *технологического вуза*, ЕГЭ вводить можно, если его результаты будут объективно оценивать знания. Таким образом, негативное отношение к ЕГЭ основывается на сомнениях опрошенных относительно возможности отбора (при проведении экзаменов по данной технологии) наиболее сильных абитуриентов, способных получить образование высокого уровня.

Планируемое увеличение наборов

Говоря о планах увеличения набора студентов, ректоры всех вузов отмечали, что они не ожидают увеличения числа бюджетного набора, но все планируют увеличение ком-

мерческого набора. Ограничением здесь выступают лишь недостаточные технические возможности вузов.

Необходимо отметить, что руководство вузов (прежде всего *технического*) ведет работу по отслеживанию спроса и трудоустройства выпускников. Именно эти показатели являются основными при обсуждении планов набора.

Общая позиция руководства вузов: не проводить увеличения государственного набора, увеличивать коммерческий набор, проводить реструктуризацию набора на различные специальности при фиксированных общих цифрах набора.

Качество обучения

Качество обучения в вузе является основным критерием его отнесения к данной стратегии. Его высокий уровень позволяет учебному заведению поддерживать высокий рейтинг, привлекать большее количество студентов, высококвалифицированных специалистов и соответственно увеличивать размер внебюджетных поступлений, необходимых для успешной деятельности учебного заведения.

В целом руководство вузов удовлетворено достигнутым уровнем обучения. Эта удовлетворенность основывается, с одной стороны, на личных ощущениях. С другой стороны, вузы работают над внутренними системами контроля качества. По словам первого проректора по организации учебной работы *технического вуза*, в его учебном заведении каждый семестр проводится самоаттестация, т.е. проверяются знания студентов по итогам учебы.

Учебные планы, программы курсов

Ответы руководителей, отвечающих за учебную работу в вузах, показали, что учебные планы достаточно стабильны. Более того, вузы стараются не вносить изменения в учебные планы без крайней необходимости. Изменения происходят прежде всего за счет дисциплин "по выбору".

Говоря о структуре учебных планов, руководство всех вузов подчеркивало важность соблюдения стандартов при их составлении. Деканы обследованных вузов говорили, что в рамках дей-

ствующих стандартов факультеты достаточно самостоятельны в формировании учебных планов. Функция руководства вуза состоит в контроле за соблюдением стандартов. Вся же инициатива и реальные возможности изменения учебных планов принадлежат факультетам.

Большое внимание в вузах уделяется оценке качества учебных программ. В обследованных вузах все руководители, отвечающие за организацию учебного процесса, подчеркивали, что контроль за качеством программ осуществляют кафедры, учебно-методические советы, ученые советы. Сравнивая программы своего учебного заведения с программами других вузов, руководители подчеркивали, что их программы не хуже.

Оценивая качество программ преподаваемых дисциплин, деканы всех обследованных вузов отмечали, что критерием для них выступает степень актуальности, востребованности конкретного курса практикой. Декан *технического вуза*: “Мы проводим практически ежегодно анонимный опрос руководителей крупных предприятий о качестве подготовки наших специалистов. И если выявляются какие-либо недостатки, то мы обязательно в учебном процессе пытаемся их исправить”. Декан *геологического вуза* говорил о том, что происходящие технологические изменения учитываются вузом при составлении как учебных планов, так и плана научных работ.

Представляется, что учет вузами запросов практики, внимание к потребностям тех отраслей промышленности, для которых ведется подготовка специалистов, контроль качества обучения — именно эти факторы являются определяющими, ключевыми в стратегии функционирования данных вузов.

Изменение структуры вуза (открытие новых факультетов, специальностей, специализаций)

Работа по открытию новых специальностей и специализаций в анализируемых вузах ведется достаточно активно. Так, в *технологическом вузе* за последние 3 года было открыто 12 новых специальностей и 7 специализаций в рамках уже существующих специальностей.

Ректоры всех вузов подчеркивают, что вопрос об открытии новых специальностей и специализаций решается на заседании ученых советов исходя из запросов практики по инициативе выпускающих кафедр. Инициатива эта формируется на основании контактов с представителями реальной экономики — потенциальными заказчиками, с предъявляемым ими спросом на специалистов — выпускников вуза. Очевидно, что открытие новой специальности предполагает также учет реальных возможностей учебного заведения, его материально-технической базы, требующей, как правило, дополнительного финансирования и методического обеспечения.

Для руководителей вузов основным критерием качества подготовки студентов по вновь открываемым специальностям выступают оценки организаций, принимающих выпускников на работу. Ректор *технического вуза*: “Мы готовим комплексные задания, т.е. разрабатываем свои тесты, для студентов старших курсов. Эти задания согласуются с предприятием и утверждаются в учебно-методическом управлении (УМУ). Если студент очень хорошо решает эти комплексные задания, не оторванные от производства, то это и есть качество”.

Отношение к новому опыту, стилю и методам преподавания

Новые формы преподавания

Никаких особых мнений о новых методах образования ректоры вузов не высказали. Разумеется, все отмечают широкое введение в учебный процесс компьютерной техники, нового оборудования. Однако когда речь заходила об общих подходах к преподаванию, то показательно высказывание ректора *технологического вуза*: “...требование одно — увеличить долю в учебном процессе самостоятельной работы студента”.

Оценка состояния библиотечной базы

Упор на самостоятельную работу студентов подразумевает наличие хорошей библиотеки. Оценки деканами факультетов обследованных вузов имеющейся библиотечной базы

весьма различны. Так, деканы *геологического вуза* высоко оценивают техническое состояние библиотеки и укомплектованность литературой. В то же время деканы *технического и технологического вузов* не удовлетворены состоянием библиотеки, считая, что причина кроется в недостаточном финансировании.

Обращает на себя внимание, что мнение руководства вузов, отвечающего за работу библиотеки, и мнение деканов, на глазах у которых происходит реальная работа студентов и преподавателей с библиотекой, подчас существенно расходятся. К примеру, проректор по организации учебного процесса *технологического вуза* доволен состоянием библиотечного фонда. Мнение же декана того же вуза существенно иное: из-за недостаточного финансирования библиотечная база не пополняется в необходимых объемах.

Возможно, различная оценка состояния библиотеки руководством вуза объясняется тем, что одни в своей оценке ориентировались на степень выполнения вузом требований Минобразования, тогда как другие — на реальные потребности учебного процесса и на естественное желание “привлечь” дополнительное финансирование. По словам первого проректора по организации учебной работы *технического вуза*, в учебном заведении при методическом совете работает специальная секция, которая следит за достаточностью фондов. При необходимости вуз сам выпускает учебные материалы. В результате удается выполнять все требования, которые предъявляет Минобразование. Декан же считает, что состояние библиотеки удовлетворительное, но ей далеко до идеала: “В библиотеке мало литературы, но мы просто не можем купить все, что нужно”.

Вузы — “ориентиры”

Важным показателем, характеризующим “планку притязаний” вуза, является то, на уровень преподавания каких отечественных и зарубежных вузов ориентируется руководство. Руководители *технического вуза* в качестве ориентиров называют МГТУ им. Баумана, МАИ. Ректор *технологического вуза* указал в качестве образцов на местный университет и технический университет. Руководитель же *геологического вуза* назвал лишь головной вуз в Москве.

В целом создается впечатление, что каких-то ярко выраженных авторитетов среди вузов аналогичного профиля, вузов, на которые необходимо равняться, у ректоров нет: "...в основном вузы стоят на одном уровне" (ректор *технического вуза*). Более того, распространено мнение, что все вузы примерно одинаковые, так как методы работы схожи, различия есть только в масштабах деятельности и отраслевой специализации (ректор *геологического вуза*). Впрочем, такая ситуация выглядит достаточно логично, поскольку обследованные вузы во многом сами являются "законодателями моды" в своей области.

Работа с профессорско-преподавательским составом (ППС)

Оценка качества ППС

Оценки качества профессорско-преподавательского состава неизменно очень высокие. Однако причины этого высокого качества в трех рассмотренных вузах существенно различаются. Так, деканы *технического вуза* указывают на молодость и высокий потенциал профессорско-преподавательского состава. Деканы *технологического вуза* подчеркивают высокую "остепененность" преподавателей, их тесную связь с производством: "У нас многие преподаватели производственники". Деканы *геологического вуза* подчеркивают высокое качество прежде всего пожилых преподавателей, "старой гвардии".

Пути повышения качества преподавательских кадров

Говоря о способах улучшения качества профессиональной подготовки преподавателей, руководители вузов указывают на:

- научные стажировки;
- стажировки на профильных предприятиях;

использование различных институтов (курсов) повышения квалификации.

В качестве отдельного направления решения этой проблемы используется обучение наиболее талантливых преподавателей в аспирантуре и докторантуре.

Практически все деканы указывают, что существенным фактором, замедляющим рост уровня квалификации ППС, является низкая зарплата.

Проблема привлечения ППС

Руководители всех вузов осознают важность привлечения в вуз квалифицированных преподавателей. Основное направление при этом — подготовка молодежи. Ректор *технического вуза*: “У нас есть единая позиция — нам надо готовить своих преподавателей. Это основа. Вот очень способный студент, дальше он — аспирант, где его уже привлекают к педагогической деятельности”.

Ректоры осознают, что в регионе, с одной стороны, рынок квалифицированных преподавателей по профилю их вузов практически отсутствует, а с другой — у вузов нет возможностей привлечения, “переманивания” преподавателей из других вузов, из коммерческих структур.

Вместе с тем проблема ухода квалифицированных преподавателей ректорам трех вузов не кажется особо острой. Причем, по словам ректора *технического вуза*, его учебного заведения данная проблема вообще не коснулась.

Интервью деканов вузов также указывают на то, что профессорско-преподавательский коллектив в них весьма устойчив. Декан *технического вуза*: “...основной состав у нас без изменений”. Декан *геологического вуза*: “Факультет один из старейших, и ...люди, приходящие работать сюда, вживаются в этот коллектив, болеют за него. И это, наверное, удерживает наш факультет в целом, коллектив нашего факультета в нормальном состоянии”. Устойчивый кадровый состав вузов является, по-видимому, одним из основных факторов, позволяющих вузам сосредоточиться на решении проблемы сохранения и повышения качества образования.

Отношение руководства вуза к работе по совместительству

Низкие зарплаты вынуждают преподавателей "подрабатывать" в других местах. В вузах это не приветствуется, но каких-либо формальных ограничений не существует. Ректор *технологического вуза*: "В ректорате, между собой, конечно, чисто психологически, мы совместительство не приветствуем. Стараемся создать условия для того, чтобы преподаватель мог реализоваться в каких-то структурах вуза".

Тем не менее руководство вузов понимает, что уровень зарплаты по сути дела вынуждает преподавателей искать дополнительные заработки.

На прямой вопрос о том, насколько распространено совместительство и каков уровень дополнительных доходов, ректоры затруднились ответить. Однако они подчеркивали, что в вузах ведется отслеживание качества работы преподавателя, так как дополнительная работа может привести к снижению уровня преподавания. Кроме того, работа преподавателей "на стороне", несомненно, дает ему современный практический опыт, что также положительно влияет на качество читаемого материала.

Направления материально-технического развития вуза

Говоря о направлениях технического развития, ректоры всех вузов были по сути дела единодушны: выпускники должны быть подготовлены к работе на производстве, а для этого необходимо улучшить материальную базу вузов. Но "усиление" материальной базы обследованного *технологического вуза* происходит в основном за счет внебюджетных источников.

Схемы финансирования развития технической базы, по мнению ректоров, должны опираться на помощь со стороны организаций, использующих специалистов — выпускников вуза. *Геологический вуз* стремится заключать комплексные договоры о сотрудничестве с основными потребителями кадров на таких условиях, чтобы часть материальных затрат предприятия взяли на себя.

Финансовая поддержка вузов со стороны региональных органов власти и промышленности

В условиях жестких ограничений финансирования со стороны министерства все вузы ищут помощи у региональных (местных) органов власти, у местных предприятий.

Ректоры отметили различные направления помощи со стороны власти и промышленности: оснащение учебных лабораторий, благоустройство общежитий, организация отдыха студентов, проведение конкурсов и олимпиад для школьников и др.

Муниципалитет помогает *техническому вузу* содержать жилой дом, решает проблемы *технологического вуза* в связи с накопившимися неплатежами и задолженностями за энергоресурсы и т. д. В то же время *геологический вуз* никакого дополнительного финансирования из местных источников не получает. Дополнительные денежные средства в бюджет вуза поступают от отраслевых предприятий, заинтересованных в выпускниках.

Доля спонсорской помощи, отраженная в бюджете вузов, незначительна. Так, руководитель планово-финансового управления *технологического вуза* оценил эту помощь в размере 3–5% общего объема финансовых средств, поступающих в бюджет учебного заведения. Однако, по его мнению, фактически предоставляемая вузам помощь по самым различным направлениям и в различных формах весьма существенна.

Научная работа вуза

В обследованных вузах аккумулирован сильный контингент педагогических и научных кадров. Руководители всех вузов говорили о том, что объемы научных и прикладных разработок активно растут, особенно после кризиса 1998 г. Так, в *геологическом вузе* доходы от научных и прикладных исследований за последние 3 года выросли приблизительно в 3 раза.

Отвечая на вопрос о качестве выполняемых в вузах научных и прикладных разработок, проректоры указывали на их формальные показатели: специалисты вузов получают около 20% патентов ежегодно.

Все руководители научной работы в вузах считают, что проведение исследований — важный фактор повышения качества преподавания. По словам проректора по научной работе *геологического вуза*, исследования заставляют преподавателей читать специальную литературу, а общение с заказчиком позволяет почувствовать реальные потребности рынка. Результаты исследований вносятся в лабораторные работы, практикумы, лекционные курсы.

Однако масштабы научной работы в вузах меньше, чем могли бы быть. В качестве основной причины, затрудняющей расширение научной работы, как это ни парадоксально, называется низкий уровень зарплат профессорско-преподавательского корпуса. Проректор по научной работе *технического вуза*: "Ничтожная зарплата преподавателя вуза заставляет его подрабатывать. Поэтому половина преподавателей точно выпала из активной научной деятельности".

Сотрудничество с другими вузами

Важной стороной деятельности вуза, ориентированного на высокое качество образования, является поддержание и развитие контактов с другими вузами. Такого рода сотрудничество позволяет на современном уровне осуществлять преподавательскую и научную деятельность. Ректоры всех трех вузов активно сотрудничают со своими коллегами.

Можно выделить следующие направления сотрудничества вузов:

- совершенствование методов преподавания;
- совершенствование учебных программ;
- подготовка совместных изданий учебно-методической литературы;
- проведение совместных встреч, конференций и т.п.;
- участие в работе учебно-методических объединений;
- совместное участие в научных и прикладных проектах.

К примеру, *геологический вуз* является членом самых различных учебно-методических объединений (УМО): геологических, горных, экономических, землеустроительных. В рамках этих объединений на профессиональном уровне налаживаются контакты с вузами в той или иной отрасли подготовки.

Необходимо отметить и другие направления сотрудничества, связанные с работой в профессиональной области. Ректор *технического вуза* рассказал, что его учебное заведение вместе с несколькими другими высшими учебными заведениями закупает дорогое технологическое оборудование, которое будет использоваться как в учебном процессе, так и в ходе научных и прикладных разработок.

Одно из основных направлений сотрудничества — это сотрудничество в области НИОКР. Проректоры по научной работе *технического и технологического вузов* говорили о том, что сотрудничество с другими вузами, научными институтами и фирмами развивается преимущественно в традиционных формах: творческие обмены, конференции, совместная работа над конкретными проектами. Ректор *технического вуза* отметил, что в сфере научной деятельности его учебное заведение сотрудничает со многими санкт-петербургскими и московскими вузами, а также с вузами из других регионов.

Иная стратегия развития сотрудничества в области НИОКР складывается в *геологическом вузе*. По мнению его руководства, интеграция науки и образования дает наилучшие результаты в рамках нескольких вузов и научных учреждений: “Появилась и достаточно хорошо зарекомендовала себя практика создания учебно-научных центров, в которые входят несколько вузов, научно-исследовательские и академические институты. Эти центры выполняют работы, финансируемые из бюджета и других источников”.

Все три вуза, отнесенные к стратегии “Максимальное качество обучения”, активно сотрудничают с зарубежными вузами. Так, в рамках учебного процесса *технический вуз* сотрудничает с немецкими университетами, которые, помимо всего прочего, платят стипендию лучшим студентам вуза. Молодые преподаватели университета проходили стажировку в японских вузах. С этими университетами налажены научные связи. Ректор *технологического вуза* отмечает, что его учебное заведение имеет 19 программ международного сотрудничества, но все они в стадии “пилотных проработок”, так как в силу определенных финансовых затруднений реализуются не в полной мере.

Несмотря на достаточно активное сотрудничество с зарубежными университетами, это сказывается преимущественно на

качестве образовательных услуг вузов, а не на их финансовых возможностях. По словам ректора *технологического вуза*, практически все свободные финансовые средства идут на расходы, связанные с поездками аспирантов.

4.2 | Вузы, следующие стратегии “Финансовое благополучие”

Стратегия “Финансовое благополучие” характеризуется высоким уровнем финансовых доходов, с одной стороны, и расширением масштабов деятельности высшего учебного заведения — с другой. Что же касается таких характеристик, как качество образования и масштабы непрофильной деятельности, то они не оказывают существенного влияния на функционирование вузов, придерживающихся данной стратегии.

Для исследования стратегии “Финансовое благополучие” наибольший интерес представляет не просто констатация высоких доходов и расширения масштабов деятельности, а выделение основных финансовых источников и направлений материально-технического развития вуза. Кроме того, приоритетной целью социологического опроса руководителей вузов являлось определение того, как особенности данной стратегии отражаются на основном направлении деятельности любого учебного заведения — обучении студентов.

Для исследования также были отобраны 3 высших учебных заведения:

технический вуз. Исходя из расчетов, он является одним из наиболее типичных представителей группы учебных заведений, придерживающихся стратегии “Финансовое благополучие”;

отраслевой вуз, находящийся приблизительно в середине кластера, в характеристиках деятельности которого проявляются все основные черты анализируемой стратегии;

столичный экономический вуз. Расстояние от центра кластера для данного вуза больше, чем у предыдущих объектов. Можно сказать, что это высшее учебное заведение находится на периферии кластера и в определенной степени является нетипичным для данной стратегии.

Отметим, что среди представителей данной стратегии доминируют университеты и технические вузы, находящиеся в крупных промышленных центрах с неплохим развитием экономики. Кроме того, к этой стратегии были отнесены экономические вузы больших городов.

Прием в вуз

Динамика наборов

Все опрошенные ректоры заявили, что вузы ведут активные кампании по привлечению абитуриентов. В работе с потенциальными абитуриентами используются вполне традиционные рекламные приемы. Проводятся дни открытых дверей, постоянно ведется большая работа в школах города и на подготовительных курсах. В *техническом вузе* также организована рекламная кампания на базовых предприятиях.

В результате подобной политики прием в обследованные вузы в последние годы был стабилен. Особняком здесь стоит *столичный экономический вуз*, в котором за последние несколько лет численность студентов существенно выросла, прежде всего за счет открытия новых образовательных программ и развития филиалов.

Интересно, что в *столичном экономическом вузе* действует специальная маркетинговая служба. Она ориентирована на изучение того, какие специалисты данного профиля востребованы на рынке труда. Это позволяет руководству оперативно принимать меры по корректировке масштабов набора на те или иные специальности, факультеты и т.п. Маркетинг рынка проводит и *технический вуз*.

В то же время величина набора студентов на бюджетной основе жестко регламентируется Министерством образования, поэтому возможность его гибкого увеличения для специальностей, пользующихся спросом, реально отсутствует. Для того чтобы выйти из этой ситуации, руководители этих вузов, как и рассмотренных выше вузов со стратегией “Максимальное качество”, идут по пути увеличения платного набора. Однако не меньше внимания уделяется открытию нетрадиционных образовательных программ. В результате (по словам декана *экономического вуза*) на бюджетной основе в нем обучаются только 13% студентов.

Работа с абитуриентами

В рассматриваемых вузах большое внимание уделяется работе в довузовском цикле. В них функционирует широкий спектр подготовительных курсов (3-месячных, 6-месячных или 9-месячных), работающих на коммерческой основе. Используются системы базовых школ, профильных классов, заочная форма обучения на курсах. Вузы готовят специальные материалы, учебники, задачки, рабочие тетради, вопросы для самопроверки, тестирующие материалы, ориентированные на поступающих именно в данное учебное заведение.

Работа по подготовке абитуриентов во всех вузах ведется централизованно. Факультеты участвуют в этой работе, представляя своих преподавателей, но не организационно.

Учебные планы, программы курсов

При разработке учебных планов вузы руководствуются государственным стандартом. Какие-то существенные изменения в стандартные планы обучения вузы вносить не планируют. Однако уделяют большое внимание модификации учебных планов для коммерческих форм обучения. Проректор по учебному процессу *технического вуза*: “Сжатие учебных планов, снижению сроков обучения привлекают коммерческих студентов, и мы это учитываем”. Как было отмечено выше, данным вузом проводятся маркетинговые исследования рынка, на основе которых, например, предлагаются индивидуальные планы обучения, а также ведется подготовка в небольших группах (до 5–6 обучающихся).

По словам проректора по учебной работе *отраслевого вуза*, при разработке учебных планов и программ курсов коммерческие аспекты, несомненно, учитываются. Например, со студентами заключаются договоры о включении в обучение ряда дисциплин на индивидуальной основе, разумеется, платной.

При разработке учебных планов и программ курсов основная инициатива исходит от факультетов, поскольку именно на этом уровне управления имеется информация о требованиях потенциальных потребителей образовательных услуг. В частности, во всех обследованных вузах факультеты подчеркивают свою практически полную самостоятельность в разработке и создании

модификаций учебных планов и программ. Разумеется, учебные планы подписываются руководителями вуза, однако деканы это рассматривают скорее как формальность. Кафедры и факультеты несут ответственность за разработку учебных программ, за их соответствие стандартам качества преподавания. Очень большое внимание при разработке программ курсов обращается на их практическую ориентацию и востребованность рынком, что крайне необходимо в условиях роста коммерческого набора.

Практика студентов

Важнейшей проблемой организации практики руководители вузов считают отсутствие какой-либо законодательной базы или государственной системы, которая обязывала бы предприятия принимать на практику студентов. Вместе с тем руководство *технического вуза* подчеркивает, что студенты, обучающиеся по востребованным специальностям, легко распределяются на практику, и эта практика повышает престиж учебного заведения.

За счет бюджетного финансирования появилась небольшая возможность выплат предприятиям на проведение на их базе практики, но размер выплат очень мал. Контроль за прохождением практики во всех вузах вполне традиционен — выпускающие кафедры, руководители практики от кафедры, деканаты.

Оценка состава студентов

Опрошенные деканы высоко оценивают студентов своих факультетов. Декан *технического вуза*: “Студенты активно участвуют в жизни факультета, занимаются наукой, участвуют в конференциях, в различных конкурсах...”. У современных студентов отмечается большое стремление к знаниям, желание получить практически применимую информацию, потребность в новых учебных курсах. Декан *столичного экономического вуза*: “Мне кажется, что студенты начинают понимать, что сегодня нужны профессионалы. И чтобы хорошо устроиться, надо много знать”.

Говоря о культурном уровне студентов, деканы были не склонны высказываться столь же положительно. Подчеркивалось, что здесь существует большой разброс. Тем не менее, оценивая

динамику интеллектуального и культурного уровня студентов, практически все опрошенные отмечают, что за последние годы ситуация, несомненно, существенно улучшилась и продолжает улучшаться.

В целом качество обучения за последние годы повысилось. Постепенно растет число отличников, увеличивается количество “красных” дипломов.

Предоставление финансовых льгот. Материальное поощрение студентов

По свидетельству руководителей финансово-экономических подразделений вузов, доля студентов, получающих стипендии, выросла за последние годы и составляет сегодня 75—80%. Руководство всех вузов активно стимулирует хорошую учебу студентов, используя разные формы поощрения. Руководитель планово-финансового отдела *отраслевого вуза* говорил о том, что студенты получают: “...стипендии Президента, стипендии, носящие имя выдающихся людей, повышенные стипендии, особые стипендии, которые назначаются на определенное время, поощрения в виде разовых дополнительных стипендий за хорошую учебу”. Таким образом, материальное поощрение студентов, как и организация практики, для анализируемых вузов является направлением расходования имеющихся финансовых средств, а не их получения.

Коммерческим студентам за хорошую учебу в ряде вузов предоставляют различные скидки по оплате. Как отмечают руководители вузов, это дает положительные результаты.

Отношение к новому опыту, стилю и методам преподавания

Оценка имеющегося компьютерного обеспечения и состояния библиотечной базы

Активно используются в учебном процессе компьютеры. Значительное число курсов во всех вузах основано на использовании вычислительной техники. ЭВМ приобретаются вузами на

внебюджетные средства или предоставляются спонсорами. Кроме простого наращивания парка компьютеров, вузы активно приобретают и разрабатывают информационные базы, которые используются как в учебном процессе, так и в научной работе.

Обеспеченность учебного процесса компьютерами в обследованных вузах достаточно высока: один компьютер приходится примерно на 8—9 студентов. И если руководство *технического и отраслевого вузов* ставит вопрос о необходимости увеличения парка компьютеров, то ректор *экономического вуза* считает, что компьютеров на сегодня достаточно и нужно думать об изменении форм включения электронной техники в учебный процесс.

Все руководители вузов подчеркивали, что проблемы библиотеки находятся в зоне их постоянного внимания. Проректор по учебному процессу *технического вуза*: “Мы 4 раза в год слушаем отчет о состоянии библиотечного фонда. За последние 3 года у нас резко возросли расходы на пополнение библиотеки. Увеличилась в 2 раза номенклатура выписываемых журналов”. Подчеркивается, что происходит рост фондов не только учебной, но и научной литературы, изданий на иностранных языках. Можно констатировать, что вузы, функционирующие в рамках стратегии “Финансовое благополучие”, уделяют большое внимание развитию библиотек и направляют на это существенные средства. Приобретение всех видов литературы происходит на внебюджетные средства. При этом вузы отмечают, что расходы на приобретение литературы, особенно научной, следует увеличивать.

Работа с ППС

Оценка качества ППС

Говоря о качестве профессорско-преподавательских кадров, деканы всех обследованных вузов характеризовали его как высокое. Дополнительным подтверждением этого является высокий спрос на работающих в этих вузах преподавателей со стороны других вузов региона, а также различных предприятий и фирм. Последний факт создает для руководства вуза постоянную проблему — опасность ухода наиболее квалифицированных кадров. Это говорит о том, что заработная плата высококвалифицированных кадров даже в наиболее финансово обеспеченных вузах существенно отстает от других сфер.

Пути повышения качества преподавательских кадров

Во всех вузах есть свои системы дополнительной подготовки и повышения квалификации преподавателей. Организуются стажировки молодых преподавателей за рубежом. Однако масштабы таких стажировок пока весьма малы. В *отраслевом вузе* подчеркивали свое участие и в отечественной программе подготовки кадров.

Важным направлением повышения квалификации ППС и удержания молодых преподавателей является стимулирование подготовки диссертаций на соискание ученых степеней. В этой связи постоянное внимание уделяется функционированию аспирантуры и докторантуры по значительному числу новых специальностей. При обучении в аспирантуре и докторантуре преподаватели освобождаются от учебной работы, при этом доцентам сохраняется их заработная плата.

Проблема привлечения ППС

Руководство вузов выразило озабоченность формированием корпуса высококвалифицированных преподавателей. В *экономическом вузе* в качестве одной из проблем развития выделяют тот факт, что очень много преподавателей работают на половину или четверть ставки, что мешает формированию устойчивого преподавательского коллектива.

Однако текучесть кадров невелика. Практически везде, с одной стороны, удалось сохранить костяк старых кадров, а с другой — идет рост численности молодых преподавателей, что обеспечивается путем развития собственных аспирантур и деятельности советов по защите диссертаций. Обследованным вузам в целом удается поддерживать стабильные и профессиональные коллективы кафедр и факультетов, а также хорошую моральную и производственную атмосферу.

Условия работы ППС

Все деканы, говоря об условиях работы ППС, считают, что в основном преподаватели должны быть удовлетворены сегодняшней ситуацией. Это относится и к вопросам мате-

риально-технического обеспечения учебного процесса, и к обеспеченности аудиторным фондом, и к работе библиотеки. Высокий уровень удовлетворенности сотрудников в значительной степени отличает вузы, отнесенные к стратегии “Финансовое благополучие”, от других. Объясняется это, очевидно, тем, что данные вузы направляют достаточно большие средства на развитие инфраструктуры, на улучшение условий работы и учебы.

Направления развития вуза

Несмотря на то, что стратегия “Финансовое благополучие” подразумевает ориентацию на максимизацию поступающих в вуз финансовых средств, их деятельность, как это и предполагалось при создании формализованной модели данной стратегии, в значительной степени сопровождается экспансией по различным направлениям. Используются практически все существующие возможности:

- открытие новых специальностей;
- расширение научной деятельности;
- увеличение числа преподавателей, имеющих ученую степень;
- поддержание и расширение сети филиалов;
- расширение международного сотрудничества;
- улучшение учебной материальной базы, в частности, вычислительной техники, лабораторного оборудования и т.д.

Стоит упомянуть такое направление развития, как филиалы. Примечательно, что все обследованные вузы имеют обширную сеть филиалов и представительств по всей стране. Уже сегодня филиалы приносят центральным вузам значительные финансовые средства.

Интервью показали, что ректоры всех трех вузов планируют энергичное развитие дистантного (дистанционного) образования. В этой программе они видят перспективу развития как всей системы высшего образования, так и собственного вуза. Они придают большое значение этому направлению и с финансовой точки зрения, и с содержательной. *Технический вуз* и *столичный экономический вуз* уже ведут разнообразные работы по развертыванию указанной формы образования.

Таким образом, отличие стратегии “Финансовое благополучие” от остальных стратегий вузов состоит в основном не в ис-

пользовании значительного числа принципиально новых направлений развития, а в более активном использовании стандартных. Можно сделать вывод о постепенном “переходе количества в качество”, т.е. расширение перспективных с точки зрения получения внебюджетных средств направлений деятельности, с одной стороны, делает необходимым повышение качества образовательных услуг, а с другой — предоставляет такую возможность.

Финансово-экономическая деятельность вуза

Доходы вуза

В последние годы наметилась тенденция увеличения объемов бюджетных средств, поступающих в вузы. В настоящее время бюджетные средства идут уже не только на выплату заработной платы и стипендий, но и на удовлетворение других потребностей вузов.

Вместе с тем в бюджетах всех вузов велика доля внебюджетных средств, что говорит о том, что важнейшей целью развития вузов, отнесенных к данной стратегии, действительно является конечный финансовый результат от их деятельности, в частности, образовательной. Так, в *столичном экономическом вузе* доля внебюджетных средств составляет 70% от бюджета вуза, в *отраслевом вузе* — около 50%, в *техническом вузе* — более 30%. Несмотря на постепенное увеличение объемов бюджетного финансирования, руководство всех обследованных вузов считает, что тенденция увеличения доли внебюджетных поступлений в ближайшие годы сохранится.

Основными источниками внебюджетных средств являются:

- платные образовательные услуги, в том числе обучение студентов на коммерческой основе с частичной (при целевой подготовке специалистов) или полной оплатой образования, получение на платной основе второго высшего образования, платное обучение на подготовительном отделении, различных курсах и т.д.;
- научные исследования на хоздоговорной основе;
- целевое финансирование определенных исследовательских проектов;
- получение платы за сдачу помещений в аренду;

оказание на платной основе различных услуг образовательного и необразовательного характера.

Во всех вузах часть средств, поступающих от платных студентов, в той или иной форме передается в распоряжение факультетов, что свидетельствует о понимании руководством необходимости создания финансовых стимулов. В вузах существует заинтересованность отдельных подразделений как в расширении коммерческой деятельности, так и в увеличении набора платных студентов. Однако из ответов деканов не создается впечатления, что доля предоставляемых им средств из централизованных источников велика. Самостоятельно факультеты могут решать только весьма ограниченные задачи. В основном покрываются, да и то не в полном объеме, их текущие потребности.

Принципиально важным для данной стратегии является превалирование во внебюджетных доходах средств от основных видов деятельности. Так, говоря о непрофильной деятельности, респонденты из всех вузов отмечали, что это направление развито слабо либо вообще отсутствует, его дальнейшее развитие не планируется. Во всех обследованных вузах помещения сдаются в аренду, но масштабы различны. Так, создается впечатление, что в *отраслевом вузе* в аренду сдаются много помещений, что приносит существенный доход. В остальных обследованных высших учебных заведениях, придерживающихся стратегии “Финансовое благополучие”, по-видимому, масштабы аренды небольшие. Однако точных цифр поступлений финансовых средств от сдачи помещений в аренду не назвал ни один из руководителей финансово-экономических служб.

В связи с тем, что финансовые возможности местных властей крайне ограничены, какая-либо финансовая поддержка из этих источников носит эпизодический характер и незначительна по размеру.

Международное сотрудничество осуществляется достаточно широко: вузы в целом, творческие коллективы, отдельные преподаватели выигрывают гранты. В результате вузы получают возможность проводить научно-исследовательские работы, развивать материальную базу, повышать квалификацию преподавателей.

Расходы вуза

Можно выделить следующие основные направления расходования бюджетных средств:

заработная плата и единый социальный налог;
стипендии;
текущий и капитальный ремонт.
Внебюджетные средства расходуются в более широком спектре:
надбавки и доплаты к заработной плате;
премии;
командировочные расходы;
дополнительные стипендии и материальная помощь студентам;
текущий и капитальный ремонт;
оплата коммунальных услуг, услуг связи;
содержание общежитий, территорий, столовых, гаражей;
закупка оборудования, инвентаря;
приобретение литературы, расходных материалов;
производственные и транспортные расходы;
проведение конференций, выставок.

Оценивая динамику затратных статей бюджета, во всех вузах отмечают существенный рост расходов на заработную плату. В *техническом вузе* также растут затраты на ремонт.

Руководители вузов подчеркивали, что вся финансово-экономическая деятельность ведется в обстановке максимальной гласности. Бюджеты вузов открыто обсуждаются на ученых советах и доступны каждому для ознакомления. В *техническом вузе* принятый бюджет даже издают.

Финансовая поддержка вузов со стороны региональных органов власти и промышленности

Все три рассматриваемых вуза проводят активную политику по углублению сотрудничества с отечественными и зарубежными предприятиями, исследовательскими организациями. Так, *технический вуз* — участник большого международного проекта по созданию оптоволоконной компьютерной сети, которая должна объединить научные и учебные заведения города. Большой объем работ в области компьютерного и информационного обеспечения по заказам зарубежных фирм ведет *столичный экономический вуз*.

Вузы рекламируют свои разработки путем участия в различного рода выставках, семинарах, конференциях. Все обследованные университеты придают большое значение этому направлению работы, поскольку, с одной стороны, они имеют необходимые для этого финансовые средства, а с другой — такие формы рекламы обещают в будущем существенные дивиденды.

Не менее важной сферой деятельности выступает развитие академического сотрудничества, системы обмена студентами и преподавателями с крупнейшими зарубежными университетами. Ректор *технического вуза*: “Наши студенты проходят языковые подготовки в вузах Франции, Германии, Англии, включенное обучение в Венгрии”. Ректор *отраслевого вуза*: “В настоящее время действуют прямые договоры о сотрудничестве с зарубежными вузами: КНР, Норвегии, Польши, Болгарии, Южной Кореи, Японии, Германии, Франции, Австрии”.

Активно развивается сотрудничество с местной промышленностью, с органами власти, что также дает вузам определенную финансовую поддержку.

Научная работа вуза

Одним из дополнительных источников поступления финансовых средств являются договоры по научной тематике, заключаемые, как правило, на конкурсной основе. Тематика научных работ определяется, с одной стороны, решениями руководства вуза, а с другой — конкретными коммерческими заказами. При этом доля работ по этим двум направлениям в разных вузах различна. Так, в *экономическом вузе* долю работ, темы которых определяются руководством, оценивают в 80%. В *техническом же вузе*, наоборот, в 80% оценивают количество научно-исследовательских разработок, выполняемых по коммерческим заказам. Характерно, что руководители всех вузов отмечают постоянный рост количества заказов на исследования, проводимые на договорной основе.

Порядок заключения договоров на научно-исследовательские разработки не везде одинаков. Например, проректор по научной работе *технического вуза* отмечает: “Есть работы, которые

выполняются через договоры, а есть работы, которые выполняются через подразделения — юридические лица, где вуз либо является учредителем, либо имеет право работать по доверенности”. А в *экономическом вузе* все договоры заключаются непосредственно с его руководством.

Какой-либо единой системы поиска заказов на научно-исследовательские или прикладные работы не существует. Поиск заказов идет путем анализа планов на научные разработки соответствующего министерства, через контакты вуза с фирмами и организациями (как отечественными, так и зарубежными), по частной инициативе сотрудников высшего учебного заведения. Повсеместно существует практика взимания определенного процента от объема заключаемых договоров в пользу вуза. Эти средства направляются в централизованный внебюджетный фонд, который существует в каждом из вузов данной стратегии.

В научно-исследовательской работе принимают участие многие преподаватели обследованных вузов. Проректоры по научной работе отмечают, что это профессора и преподаватели всех возрастов, со всех кафедр и подразделений. Вузы никак не стимулируют научную работу профессорско-преподавательского состава. Наиболее характерно на вопрос о стимулировании научной работы ответил проректор по науке *столичного экономического вуза*: “...все они зарабатывают деньги”. Создается впечатление, что фактор активного участия ППС в научных исследованиях создает хорошую основу для развития и расширения этой области деятельности вузов.

Следует также подчеркнуть, что вузами иницируется научная работа студентов, начиная с младших курсов. Число научных работ в *отраслевом вузе*, участвующих в конкурсе студенческих работ, достаточно велико: на 100 студентов — 15. А по оценкам руководства *технического вуза*, в хоздоговорных научно-исследовательских разработках участвуют около 10% студентов.

Говоря о финансовой эффективности научной деятельности, все проректоры по научной работе говорили о том, что оценить ее довольно трудно, но научные исследования дают эффект в виде повышения качества образования. В целом создается впечатление, что научно-исследовательские работы дают вузам 20—40% от объема внебюджетных средств.