

## **УРОВНЕВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: ОТ СТРАТЕГИИ — К ДЕЙСТВИЮ**

Принятие закона о переходе российской высшей школы на уровневое образование потребовало от вузов переосмысления традиционно сложившихся моделей и технологий управления. При этом разработка эффективной стратегии перехода на уровневое образование в условиях, когда вся университетская система должна претерпеть коренные изменения, становится наиболее актуальной. Это утверждение справедливо для любого российского вуза: и только приступающего к введению уровневого образования, и уже имеющего значительный опыт в решении данных проблем, как, например, РГПУ им. А. И. Герцена, который еще в начале 90-х гг. одним из первых в стране приступил к созданию многоурвневой системы подготовки педагогических кадров. Правда, в случае РГПУ им. А. И. Герцена уместнее и правильнее говорить не о стратегии перехода на уровневое образование, а о стратегии его развития. Но как бы то ни было, стратегическое планирование процессов внедрения и развития уровневого образования становится приоритетной задачей любого российского университета.

Следует отметить, что независимо от наличия или отсутствия опыта реализации новой модели высшего образования, отечественные вузы сталкиваются со схожими проблемами, многие из которых обусловлены недостаточной готовностью университетских структур к работе в новых условиях. Проблемными зонами современного вузовского управления являются:

- неадаптированность структур управления вузом к изменившимся условиям;
- доминирование задач оперативного характера;
- ориентация на достижение целей и задач краткосрочного периода;
- нечеткость управленческих процедур и «размытость» границ ответственности;
- «провисание» ряда управленческих функций, таких как долгосрочное планирование, управление реализацией стратегических планов, координация деятельности структурных подразделений, организация сетевого взаимодействия;
- сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач, слабое взаимодействие с рынком труда.

Перечень проблем можно продолжать и далее, но ключевым моментом их возникновения является тот факт, что, даже будучи в состоянии разработать хороший стратегический план, традиционная система управления вузом не всегда способна обеспечить его эффективную реализацию без изменений во внутренней среде вуза. Игнорировать необходимость этих изменений невозможно, и все вузы, так или иначе, более или менее успешно, вынуждены перестраивать свои управленческие системы. Можно отметить наличие ряда условий, которые создадут дополнительный импульс для стратегического планирования перехода на уровневое образование.

Во-первых, накоплен значительный опыт стратегического планирования в бизнес-организациях. Сегодня многие успешные фирмы в

России используют технологии стратегического менеджмента для решения задач инновационного развития отечественной экономики.

Во-вторых, созданы прецеденты применения технологий стратегического планирования в управлении вузами. Так, РГПУ им. А. И. Герцена успешно претворяет в жизнь уже третью пятилетнюю программу развития, удачным следует признать и опыт реализации инновационной образовательной программы, призванной обеспечить университету долгосрочное лидерство на рынке образовательных услуг.

Вместе с тем следует отметить, что процессы разработки и реализации стратегического плана развития уровневого образования имеют определенные отличия от известных процессов стратегического управления, в частности, от управления программой развития университета и инновационной образовательной программой. Главная идея управления инновационным развитием – это попытка ответить на вопрос о том, в чем заключаются конкурентные преимущества вуза, какие новые продукты, образовательные услуги и технологии обеспечат ему долгосрочное лидерство, высокий имидж, общественное признание. Управление в таких условиях отличается высокой степенью неопределенности, отсутствием апробированных алгоритмов действий, нерутинностью задач, многие из которых приходится решать впервые. Управлять инновационными процессами крайне сложно, они требуют высокого уровня самоуправления, высокого инновационного и творческого потенциала, инициативы, гибкости планов и управленческих структур. Планирование же развития уровневого образования имеет своим основанием не инициативное предприятие, а законодательный акт, и основную цель разработки плана можно сформулировать как безусловное и гарантированное обеспечение реализации государственной образова-

тельной политики. Кроме того, стратегия развития уровневого образования в университете базируется на значительном опыте факультетов, давно включенных в этот процесс, и потому план перехода имеет все шансы быть технологичным, предельно конкретным и детальным.

Есть и еще целый ряд особенностей и требований, которые должны быть учтены при разработке семилетнего стратегического плана развития уровневого образования в университете.

В то время как традиционная практика стратегического управления сосредоточена на описании желаемого образа будущего, включает самые общие ориентиры и цели, которых планируется достичь, опирается на инновационные идеи и инициативу снизу, процесс стратегического планирования развития уровневого образования должен в большей степени концентрироваться на конкретных способах достижения ясно поставленной цели, четкой постановке задач, контроле исполнения, показателях результативности запланированных мероприятий. Разрабатываемый план должен быть предельно реалистичен, ориентирован на конкретные действия, прогнозируемый и измеряемый конечный результат, предполагать и учитывать возможность изменений, планировать и распределять наличные и потенциальные ресурсы.

В отличие от общих стратегий развития, исходящих из предположения, что интересы разных заинтересованных в их реализации лиц могут значительно различаться, где ключевые слова – заинтересованность, вовлеченность, стимулирование, план развития уровневого образования должен строиться из предположения, что все сотрудники университета обязаны осуществлять предписанные им действия по его реализации, быть готовы к их безусловному выполнению, планировать собственную деятельность, исходя и в соответствии с данным планом,

а ключевым словом становится регулирование. Управление инновациями предполагает переговоры и сделки по поводу конфликтов, стимулирует вовлечение всех заинтересованных групп в процесс планирования, поощряя их инициативу и включая в процессы принятия решений. Реализация плана развития уровневого образования ведущим способом решения конфликтов должна предполагать административное вмешательство в интересах общего дела, концентрировать процессы принятия решений и инициативу в едином центре.

Управление инновациями опирается на выработку общего видения, требует разработки целого набора возможных сценариев, допускает риски и высокую степень неопределенности. Особое значение при этом уделяется качественным составляющим, которые не всегда поддаются количественной оценке, уникальности, неповторимости инновационного продукта. Управление развитием уровневого образования должно опираться на разработку поэтапных планов по отдельным направлениям, тщательно скоординированных друг с другом по месту, времени и составу исполнителей. При этом приоритет отдается количественным характеристикам, типизации, воспроизводимости и переносимости процессов и продуктов.

Обозначенный нами целый ряд принципиальных отличий стратегического планирования развития уровневого образования в университете от классических схем стратегического менеджмента требует с особой тщательностью подойти к вопросам всестороннего обеспечения планируемых действий: методического, информационного, документационного, материально-технического и пр. При этом вопросы ресурсного обеспечения должны быть не только включены в план в виде конкретных мероприятий, но и носить опережающий характер.

К сожалению, ситуация такова, что нам всегда приходится работать в условиях острого дефицита ресурсов. И положение вряд ли изменится к лучшему в ближайшие годы. Собственно говоря, именно острая нехватка ресурсов и побуждает всерьез задумываться о разработке стратегии. Когда ресурсов достаточно, чтобы решить все проблемы, связанные с полной перестройкой образовательного процесса, не нарушая привычного ритма работы, разработка какой-то особой стратегии не имеет столь принципиального значения. Другое дело, когда ресурсов не хватает — тогда, прежде чем начать действовать, приходится анализировать возможности, оценивать балансы затрат, рисков и приобретений, взвешивать ресурсы, выделять критические точки, которые ставят под угрозу выполнение плана, формировать различные варианты действий в этих точках и пр. В этих условиях точный выбор приоритетов и направлений деятельности, которые могут быть реально обеспечены имеющимися ресурсами, приобретает жизненно важное значение. По сути, это означает переход от классической схемы «пополнения» ресурсов к модели «перераспределения» ресурсов.

Поэтому при разработке стратегического плана развития уровневого образования очень важно не допустить «распыления» ресурсов, четко распределить задачи и зоны ответственности между исполнителями, избежать ненужного дублирования, объединить аналогичные процессы в отдельные направления, поручить выполнение специализированных видов работ соответствующим и компетентным специалистам. Учитывая необходимость перехода в уровневой модели образования к новым образовательным технологиям и повышение роли самостоятельной работы студентов, перераспределение ресурсов должно ориентироваться на приоритетное создание систем информационной, методиче-

ской, организационной поддержки преподавателей и студентов, развития дополнительных сервисов для них, что, безусловно, потребует создания соответствующей инфраструктуры.

Несомненно, главным ресурсом университета были и остаются люди. Поэтому стратегический план развития уровневого образования в качестве обязательного элемента должен включать комплексное решение проблем, связанных с развитием человеческого капитала. Однако было бы ошибкой полагать, что переход на уровневое образование сводится исключительно к изменениям содержания, технологий и организации образовательного процесса и что ключевой фигурой в этом процессе является преподаватель. Мы имеем дело с принципиально иной, чем прежде парадигмой и моделью высшего образования, требующей структурной перестройки университета как целостной системы. Речь идет не только об изменениях отношений в системах «преподаватель–студент» и «преподаватель–преподаватель», но и в системах «преподаватель–администрация», «преподаватель–вспомогательный персонал», «студент–администрация», «студент–вспомогательный персонал». Можно по-разному относиться к словам известного исследователя образовательных систем М. Хукера – «паралич парадигмы университетского образования касается не только организации образовательного процесса, но и административного звена университета. Если простое увеличение прослушанных студентами часов является неэффективным средством организации обучения, тогда почему финансовая политика часто строится на количестве “сидячих часов”? Жесткая привязка обучения к конкретным подразделениям университета лишь препятствует эффективному учебному процессу», – но то, что роль и значение обеспечивающих служб в условиях перехода на уровневое об-

разование существенно возрастает, вряд ли вызывает сомнение. Это тем более очевидно, если учесть, что уже сегодня административно-управленческий и вспомогательный персонал составляет половину работников вуза, и есть тенденция к изменению этого соотношения в сторону увеличения доли работников, связанных с управлением и обеспечением образовательного процесса. Так, например, в ГУ–ВШЭ на 2007 г. соотношение профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого и вспомогательного персонала составляло

31 и 69%, аналогичное соотношение 31–69% и в Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. Учитывая то, что сегодня преподаватель вуза из-за большой учебной нагрузки не в состоянии принципиально модернизировать свою практику обучения и все призывы к более широкому внедрению современных образовательных технологий рискуют просто остаться не услышанными, он реально нуждается в помощи и дополнительных ресурсах. Вместе с тем как уже отмечалось, в нынешних условиях оптимальной становится не стратегия простого увеличения численности сотрудников обеспечивающих подразделений, а стратегия снижения издержек, существенного повышения эффективности их деятельности, как, впрочем, и повышения эффективности деятельности преподавателей и управленцев.

Таким образом, вопрос о том, нужен ли университету стратегический план развития уровневого образования, не является дискуссионным. Да, нужен. Верим ли мы в успех? Да, верим. Ведь на самом деле уровневая модель высшего образования определяется нашими внутренними потребностями, необходимостью повысить качество российского высшего образования, его способность реагировать на быстро меняющиеся социальные и техноло-

гические вызовы постиндустриальной эпохи, а нашему университету, за плечами которого многолетний опыт реализации этой модели, дает возможность стать лидером не только российского, но и европейского образования.