

## ВСТРЕЧИ, СЕМИНАРЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

*Н.Ю. Воронина,  
ректор НОУ*

*“Самарская гуманитарная академия”*

### ЗАЛЬЦБУРГСКИЙ СЕМИНАР: ОЧЕРЕДНАЯ ВСТРЕЧА

Третьего декабря в рамках Зальцбургского семинара завершил работу Седьмой симпозиум проекта “Университеты”, носивший название “Руководство и управление российскими университетами”. В симпозиуме приняли участие ректоры государственных и негосударственных вузов России, заместитель министра общего и профессионального образования В.А.Болотов, советник министра по международным вопросам А.В.Прокопчук, зарубежные эксперты по вопросам образования и университетского управления из США, Нидерландов, Франции, Англии, Финляндии и Канады. Из сорока участников симпозиума десять — представляли государственные вузы, в том числе, Московский, Санкт-Петербургский, Уральский, Воронежский, Петрозаводский государственные университеты, Новосибирский и Санкт-Петербургский технические университеты. Десять — негосударственные вузы Москвы, Казани, Самары, Ростова-на-Дону, Курска, Санкт-Петербурга, Смоленска.

Симпозиум был посвящен обсуждению сложных проблем, стоящих перед Российскими университетами, новых стратегий университетского управления. Регионализация высшего образования, необходимость поиска дополнительных источников дохода, более активное участие вузов в экономике регионов делают руководство и управление университетом сложной и во многом иной задачей, чем раньше. Содействие ректорам и руководителям образования в выработке стратегий по поддержке прогресса российских университетов — такую цель преследовал симпозиум.

Вся атмосфера этих обсуждений, проходивших в замке Леопольдскрон, принадлежащем Зальцбургскому семинару, способствовала вза-

имопониманию между участниками. Возможно, доброжелательности этой атмосферы помогало то, что в действующей часовне замка захоронено сердце архиепископа — бывшего владельца замка, а, может быть и то, что программа включала обязательные встречи у камина, в котором пылали настоящие, а не бутафорские поленья. Рациональности же и конструктивности дискуссий способствовал профессионализм экспертов и участников. Выдающуюся роль в организации семинара, в следовании всем намеченным целям и соблюдении всех пунктов протокола играл директор русских программ семинара, господин Раймонд Бенсон.

Участники должны были не просто достичь понимания, но и выработать конкретные рекомендации. Мы в России зачастую больше ценим понимание, которое не ставим в зависимость от обсуждений и проговаривания наших мыслей, заменяя все это эмоциями. Не так на рациональном западе: “Как я узнаю, о чем я думаю, если не начну это обсуждать?” — так сформулировал принцип рационального понимания эксперт из университета Твенте (Нидерланды) господин Херри Бринкман. Ему и старались следовать участники обсуждений.

Все обсуждения концентрировались вокруг трех тем. Первая тема касалась вопросов личной эффективности ректора, работы ректоратов, попечительских советов, роли деканов и среднего звена университетского управления. Вторая — вопросам институциональной оценки и стратегий управления. Третья — эффективности финансового управления, поиску дополнительных источников доходов.

Что касается первой темы, то наиболее интересными оказались следующие выводы. Для многих российских ректоров непривычна уста-

новка на оценку личной эффективности, они склонны судить о ней по результатам работы университета в целом. Деканы российских университетов имеют гораздо меньше полномочий, чем западных, которые, в частности, решают вопросы открытия новых специальностей, что связано в России с процедурой лицензирования и замыкается на Министерство, они также самостоятельно решают кадровые и многие финансовые вопросы. Западные университеты гораздо большее значение придают работе попечительских советов, считая, что они способствуют открытости в работе ректора, более эффективному менеджменту и, конечно, дополнительно привлечению средств.

Вторая тема — институциональная оценка и ее роль в управлении — вызвала наибольшее непонимание среди участников дискуссии. Российские ректоры настаивали на том, что оценка, проводимая в ходе самообследования, предшествующего аттестации вуза, а также экспертная оценка состояния вуза в ходе самой процедуры аттестации и аккредитации, вполне достаточна. Зарубежные эксперты говорили о том, что они имеют в виду совсем другую оценку, а не ту, которая проводится в целях аттестации. В конце концов ситуация несколько прояснилась. Дело в том, что российские университеты работают в системе административно-бюрократического управления вузом, а западные во многом переняли принципы стратегического управления, применяемого на предприятиях, и оценка, о которой говорят они, имеет целью не сравнение вуза по каким-то показателям с другими вузами или с фиксированной идеальной моделью, ее цель проста — «стратегия постоянных улучшений». Российские ректоры проявили значительный интерес к принципам стратегического управления университетами и готовность продвигаться в этом направлении, отходя от административно-бюрократической модели.

Что касается темы финансового управления, ее обсуждение было активным и заинтересованным. Так, представитель Уральского государственного университета поделился с коллегами «шестью сравнительно честными способами» зарабатывания денег, а ректоры негосударственных вузов добавили к ним еще пять — что обогатило опыт и тех и других. Для государственных вузов интересным было обсуждение путей развития в условиях постоянного сокращения бюджетного финансирования. Сходная тенденция действует и на западе, где парламенты все чаще рассматривают высшее образование не как сферу обеспечения национальных приоритетов, а как предоставление личности возможности занять более высокое положение в

жизни, и все больше перекадывают бремя расходов на саму эту личность. Разница между нами, таким образом, в абсолютной величине расходов государства по поддержке образования, а не в тенденции сокращения бюджетного финансирования. Поскольку эта тенденция обозначилась на западе давно, например, в Нидерландах примерно с 60-х годов, то западный рационализм и привычка не надеяться на то, что как-нибудь все устроится само собой, привело к созданию целой системы кредитования, фондов, привлекающих в сферу образования частные капиталы, стипендий и т.д. В США, например, считается, что не менее 25% студентов должно быть из бедных семей. Отсутствие подобной системы в России создает трудности для развития платного образования, как в государственных, так и в негосударственных вузах, ведь платежеспособный спрос на высшее образование уже практически исчерпан. Задача создания такой системы, включая внесение изменений в налоговое законодательство, которые способствовали бы привлечению в сферу образования частных капиталов, — это общая задача ректоров, независимо от того, имеет ли их вуз бюджетное финансирование или нет.

Общей между западом и востоком тенденцией является и так называемая регионализация высшего образования. В некоторых развитых странах, например, в Канаде, вообще нет национальных университетов, а в США государственные вузы стали возникать значительно позже частных. В Канаде все университеты общественные, на 60% финансируемые правительством; 35% составляет плата студентов, оставшаяся часть — средства из частных источников. В США правительство финансирует только долю, вносимую студентом (здесь финансируется не университет, а студенты, которые сами решают, в какой вуз они принесут эти деньги), и науку, а администрации штатов несут все затраты, отражаемые в активах бюджета вуза. Здесь существует 92 так называемых «земельных» университета, возникших во времена президента Линкольна, тогда у штатов не было денег, и они дали университетам землю. В России, по-видимому, без участия регионов в содержании университетов, развитие их проблематично, но это требует и от самих университетов активного включения в решение задач регионов.

Главным же результатом симпозиума явилось не только лучшее понимание процессов, происходящих в университетах и в системах высшего образования; кстати, нужно отдать должное западным экспертам, это им удалось, кажется, в отношении России лучше, чем представителям российских университетов в отношении

особенностей западных систем, но и определенный оптимизм, вытекающий из чувства, что не одним нам плохо, а вот, решают же люди проблемы своих университетов. Мы увидели, что они решают их в условиях конкуренции, в том числе и между государственными и негосударственными вузами, при этом ценят импульс к

развитию, даваемый этой конкуренцией, мы увидели и то, что она не мешает совместно решать общие задачи университетов. Еще мы учились рационализму: нам нужно больше обсуждать, чтобы понимать, что происходит с нами, и стараться, чтобы в этих дискуссиях баланс между эмоциями и мыслью был в пользу мысли.

---