

ВСТРЕЧИ, СЕМИНАРЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

Г.Ф.Шафранов-Куцев, ректор Тюменского государственного университета

ИННОВАЦИИ В ВУЗОВСКОМ УПРАВЛЕНИИ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМЫ

Доклад на совещании-семинаре «Структурно-функциональные и организационно-экономические инновации в системе образования». 1-3 февраля, г. Тюмень

В результате реформирования российского общества вузы вольно, а скорее невольно, оказались втянутыми в рыночные отношения. От этого факта никуда не уйти.

Государственные вузы вправе ожидать финансирования из федерального бюджета в объеме, достаточном для поддержания необходимого качества подготовки специалистов и для проведения научных исследований.

На последнем, V Съезде Союза ректоров, мы были свидетелями беспрецедентного нажима на Правительство. Но даже, если Правительство выполнит свои обещания, это будет означать финансирование вузов на уровне нищеты. Мы сегодня сражаемся за нищенский уровень финансирования высших учебных заведений. Поэтому сохраняя давление на Правительство, а ректорский корпус, учитывая его большой авторитет, как никто другой, подходит для этой роли, надо искать самые разные пути пополнения бюджета.

Для этого надо глубже осмыслить основные приоритеты на рынке труда, пойти на значительную диверсификацию деятельности, предложить соответствующие образовательные услуги, ориентируясь на удовлетворение потребностей самых различных групп населения. Надо отказаться от многих традиционных представлений о методологических подходах и моделях отечественного высшего профессионального образования, складывавшихся десятилетиями. В первую очередь, отойти от кастовости, замкнутости, своего рода автаркии вузов, развивать их как гибкую открытую систему, сотрудничающую с различными субъектами власти, интегрирующую с другими образовательными учреждениями. Все инновации, касающиеся этих принципиальных вопросов, носят стратегический

характер и должны приниматься только после обстоятельного научного осмысления.

Для Тюменского госуниверситета одной из таких стратегических инноваций стало решение о значительном расширении приема при недостаточно развитой материальной базе, и резком сокращении централизованного финансирования из федерального бюджета. Это было чрезвычайно рискованное решение.

Ученые университета в 1992 году в сотрудничестве с органами исполнительной и законодательной властей области и автономных округов выполнили программу «Кадры — 2000». В ней оценили уровень обеспеченности региона кадрами, на основе имитационного моделирования рассчитали потребности региона в специалистах для потенциально возможных вариантов развития региона до конца текущего столетия. Конечно, любое прогнозирование в условиях реформирования, тем более перехода экономики на новые принципы функционирования — дело, более чем неблагодарное. Но лучше иметь приблизительный прогноз, чем оставаться в полной неопределенности

Анализ социально-экономической и демографической ситуации в регионе, социологические исследования позволили подготовить сценарий развития высшего профессионального образования и спрогнозировать значительное повышение конкурса на большинство университетских специальностей. И действительно, за последние четыре-пять лет конкурс повысился в два-три раза и составил в 1998 году более шести человек на место, определенное контрольными цифрами приема. Отказать пятерым молодым людям из шести, да еще при острой нехватке в регионе специалистов, при том что юношей и девушек без

профессиональной подготовки никто не ждет на рынке труда, было бы непростительно.

За последние пять лет численность студентов университета увеличилась в 2,5 раза и на 1 января 1999 года составляет 16,5 тысяч. Прием на первый курс дневного отделения увеличился в два раза, при этом половина зачислена на федеральные места, четверть — на места, финансируемые из бюджетов разных уровней — области, автономных округов, городов и районов, и еще одна четверть — по договорам с юридическими и физическими лицами.

Возникает первая коллизия: уже половина студентов дневного отделения учится до договорам. Но обучение по договорам с местными органами власти финансируется тоже из бюджетов, только другого уровня. Уже в 1995 году финансирование университета из местных бюджетов различных уровней превысило финансирование из федерального бюджета. У вуза появился принципиально иной бюджет, новые финансовые возможности. За последние два года в материальную базу университета вложено 85 млн рублей, что в 3,5 раза больше финансирования из федерального бюджета по всем статьям, т.е. появился бюджет развития, технического переоснащения вуза.

Подготовка студентов, зачисленных на федеральный бюджет, а их в ТГУ — половина, финансируется в значительной мере за счет внебюджетных средств. Финансирование в расчете на одного студента дневного отделения составило из федерального бюджета 4500 рублей. Если учесть, что у нас стипендия 150 рублей, это значит, что 1,8 млн рублей мы отдаем на стипендию. Что остается на подготовку? А вот если взять все расходы университета за прошлый год на всех студентов, в т.ч. федеральных, получится, что на 1 студента мы затратили 16,9 тыс. руб. с учетом капитального строительства. Поэтому, когда нам говорят на федеральном уровне, что вы ограничивайте прием договорников, я в ответ хочу сказать, что вы хотите и невнимательность соблюсти и капитал приобрести.

Полагаю, что надо отменить все ограничения на обучение в вузах по договорам. Эти ограничения должны быть внутри самого вуза — материальная база, квалификация профессорско-преподавательского состава, конкурс абитуриентов. Ректорат, ученый совет, приемная комиссия вуза должны сами устанавливать возможные цифры и структуру приема на первый курс.

В плане расширения возможностей молодежи на реализацию их конституционного права на высшее образование надо вузам начинать работать

по личному образовательному кредиту. У нас 65 человек получают образовательный кредит за счет средств университета. Старшекурсник после второго, третьего курса, если он учится без троек, а семья попала в финансовый капкан, оформляет образовательный кредит. Условие одно — он будет работать там, где мы ему скажем, или вернет этот кредит. Мы ведь даем кредит лучшим, они нам нужны на кафедрах после окончания университета, или тем структурам, которые у нас просят хорошо подготовленного специалиста. С этой целью, пока мы осваиваем эту нишу, создаем агентство по трудоустройству специалистов, в том числе и выпускников.

В условиях жесткого экономического кризиса и необходимости экономного и эффективного использования скромных ресурсов необходимо было пойти по пути интенсификации труда преподавателей и других сотрудников. При знакомстве с работой некоторых вузовских подразделений предприниматели, хлебнувшие «прелестей» рыночной экономики, обычно высказывают так свое отношение к вузовским делам: «Это какой же запас прочности надо иметь, чтобы не рассыпаться, не утонуть при таком безалаберном использовании трудовых и материальных ресурсов»!

В первую очередь, мы отказались от нашей «священной коровы» — беспрецедентно низкого расчетного коэффициента в среднем один к восьми. За исключением отдельных специальностей можно установить его на уровне один к двенадцати и увеличить заработную плату профессорско-преподавательского состава с одновременным повышением их учебной нагрузки. Тюменский университет пошел именно по этому пути, правда, по другим причинам. При значительном увеличении численности студентов мы не могли быстро подготовить соответствующее число квалифицированных преподавателей. За последние два года на преподавательскую работу принято 150 выпускников университета и его аспирантуры. Четверть преподавателей моложе тридцати лет, и средний возраст — 44,5 лет.

В федеральном стандарте надо отказаться и от строго нормирования обязательных аудиторных часов на уровне 27 часов в неделю. Использование современных информационных технологий, достаточно высокий уровень компьютеризации, обеспеченности учебно-методическими материалами позволяют многим вузам пойти на существенное сокращение обязательной недельной аудиторной нагрузки. Решение этого вопроса надо передать ученым советам вузов, и устанавливать

этот предел в зависимости от степени компьютеризации, обеспеченности учебной литературой и других факторов без снижения качества подготовки. По многим специальностям это может быть 16 — 20 часов в неделю.

Требует серьезных изменений и вся система преподавания иностранных языков, вузы тратят на эти цели немалые ресурсы, в ТГУ каждый восьмой преподаватель преподает иностранный язык. Именно в преподавании иностранных языков, как нигде, требуется выход на уровень международных стандартов.

В нашем университете языковые кафедры обеспечивают за счет бюджета учебный план, утвержденный государственным стандартом. Дополнительное обучение по иностранному языку ведет Международный лингвистический центр (МЛЦ) с использованием самых современных мультимедийных технологий и модульной системы обучения. Эти занятия ведутся, как правило, по второй половине рабочего дня, группы формируются по языковой подготовке студента и его личному выбору, независимо от группы, курса, факультета. Обучение заканчивается получением международного сертификата. Кстати, центр зарегистрирован в качестве экзаменационного пункта Лондонского Тринити-колледжа.

Подготовка в МЛЦ обеспечивает возможность продолжения высшего образования в любом европейском университете на иностранном языке. Работа центра, а в нем могут заниматься и школьники, и специалисты, желающие получить хорошую языковую подготовку, успешно конкурирует с частным репетиторством, приносит серьезный доход университету, при том, что плата в центре в 6-7 раз ниже частного репетиторства.

Надо отказаться от обязательного вузовского норматива — 10, 5 кв.м. учебной площади на одного студента. При нынешней стоимости коммунальных услуг такой норматив разорителен для вузов, да он и не определяет качества высшего профессионального образования. По большинству гуманитарных, педагогических специальностей можно обойтись без снижения качества подготовки — пятью — шестью метрами на студента.

Руководство вузов должно перестать быть хранителями законсервированных учебных площадей и использовать их, в первую очередь для создания многоуровневой системы образования: гимназий, лицеев, колледжей. Создание таких учебных заведений, использующих материальную базу вузов, их интеллектуальный потенциал, кроме экономической целесообразности обеспечивает высокий уро-

вень общенаучной подготовки профессиональной ориентации будущих студентов вуза.

В условиях стремительного нарастания численности студентов нам пришлось пересмотреть прежнюю устоявшуюся концепцию размещения университета целиком в областном центре. Эта схема была единственно возможной и приемлемой при слабом развитии системы расселения региона. И совсем иные условия появились в крупном регионе — каким является Тюменская область с двумя автономными округами — где в результате интенсивного промышленного освоения возникло почти три десятка новых городов с относительно молодым населением и современными транспортными и информационными коммуникациями.

За несколько лет Тюменский университет создал в новых городах Крайнего Севера и Заполярья десять своих филиалов в основном по гуманитарным специальностям. Выбор схемы деятельности каждого филиала зависит от состояния его материальной базы, транспортных коммуникаций, наличия в городе квалифицированных преподавательских кадров, финансовой поддержки местной администрации. Администрации северных городов не только берут на себя значительную часть расходов по содержанию наших филиалов, но и оказывают серьезную финансовую поддержку университету для методического обеспечения деятельности филиалов, подготовки новых учебных мест и общежитий для тех студентов, которые на старших курсах переводятся для завершения образования в университет. Можно указать и на такой многозначительный факт: в двух северных филиалах его руководителями, разумеется на общественных началах, являются мэры этих городов.

В филиалах северных городов энергичней осваиваются мультимедийные средства и другие информационные технологии. Во многом с учетом этих запросов в университете создана специальная лаборатория мультимедийных средств обучения и созданы первые оригинальные учебники в электронной упаковке «Основы социологии», «Основы конституционного права», «Управление персоналом» и другие.

Надо прекратить форменное «пиратство» негосударственных вузов в экономически бездотационных территориях и навести порядок с организацией многочисленных филиалов негосударственных вузов, большинство из которых сегодня работает, как правило, без лицензии, профанируя высшее профессиональное образование и собирая огромные деньги у населения, по сути, обманывая его. Например, на территории Тюменской области в

настоящее время 16 государственных и 126 филиалов вузов, причем только 24 филиала имеют лицензии на право ведения образовательной деятельности. И никто ничего не может сделать. Мы что не понимаем, как эти вещи делаются? Это же все покупается. А после этого говорят о непонятном лоббировании интересов негосударственных вузов. Почему непонятное? Все как раз понятно. Я министру сделал предложение о целесообразности передачи права лицензирования таких филиалов крупным региональным университетам, где имеются аналогичные специальности.

В плане привлечения внебюджетных средств для финансирования вузов целесообразно в структуре вузов организовывать коммерческие центры двойного назначения. Эти центры, с одной стороны, должны обеспечивать потребности вуза, а с другой — зарабатывать деньги для финансирования своей деятельности и дополнительные финансовые средства для вуза. Эти структуры не должны быть полностью самостоятельными. В этом случае их доход будет разворовываться, либо уходить в налоги. Они должны по доверенности иметь право юридического лица, но без самостоятельного расчетного счета в банках. Кстати, и мафиозные структуры на них прекращают наезжать, как только они уходят под университетский зонтик.

В Тюменском государственном университете такими структурами являются ресторан, кафе, бары, бассейн, аптека, автостоянки, автомойка, художественный салон, центр сертификации и др. Вот подготовку водителей отдают РОСТО. Что нам стоит на наших площадях организовать несколько автоклассов, учить и собирать деньги? Имеешь автомобиль, так как-нибудь найдешь деньги на обучение. Мы организовали автоклассы и поняли, что это очень прибыльное дело. Далее, торговля автомобилями, типография высокой печати, ремонтно-строительное управление. Эти структуры обеспечивают в совокупности уже до половины объема финансирования, получаемого университетом из федерального бюджета.

Реалии современной жизни заставляют критически осмыслить традиционную организационную структуру университета, которая часто не позволяет оперативно вписываться в новые условия. Университету нужны управленческие структуры, которые бы целенаправленно занимались маркетингом, договорными отношениями, формированием имиджа вуза в органах власти, общественном мнении населения. Именно с этой целью организованно самостоятельное структурное подразделение — отдел маркетинга и договорных

отношений. Можно представить себе объем его работы: мониторинг всех заключаемых университетом договоров на подготовку и повышение квалификации специалистов с юридическими и физическими лицами, работа со средствами массовой информации, распространение облигаций образовательного займа и сертификатов, оформление и возврат личных образовательных кредитов университета, оказание помощи в трудоустройстве выпускников и некоторые другие.

Традиционная для вуза факультетская и кафедральная структура также не всегда гибка и эффективна, в особенности при решении научных или учебных задач на стыках научных направлений, специальностей.

В Тюменском университете на основе опыта, накопленного совместно со школой бизнеса Вулверхемптонского университета (Великобритания) и администрацией области, была учреждена Международная школа бизнеса и банковского дела. В этой школе кроме переподготовки специалистов в рамках проектов Европейского союза велось обучение студентов по специальностям мировая экономика и деловой английский язык. Студенты этой школы изучали два европейских языка, проходили несколько зарубежных стажировок. Понятно, что отдельной кафедре или факультету самостоятельно осилить такой проект очень сложно. В дальнейшем на базе трех факультетов экономического профиля университета вместе с зарубежными партнерами был образован Международный институт бизнеса, управления и финансов.

В структуре университета создана Высшая педагогическая школа, где часть студентов гуманитарных и естественнонаучных факультетов после второго курса целенаправленно готовится к педагогической работе. Программа этой школы построена таким образом, что параллельно с фундаментальной научной подготовкой по избранной специальности на основном факультете студенты получают здесь углубленную психолого-педагогическую и методическую подготовку: предусмотрены педагогическая практика на рабочем месте, итоговая аттестация и получение второго диплома. В Высшую педагогическую школу приходят выпускники педагогических колледжей, обучавшихся по совмещенным с университетскими специальностям программам сразу на третий курс. В последние годы в Высшей педагогической школе появились студенты с юридического факультета, факультета менеджмента, медицинской академии, школы милиции, которые хотят наряду со своей специальностью приобрести более глубокие

знания по педагогике и психологии.

Структурная безработица, большое число безработных инженеров, строителей, геологов, в особенности среди женщин, и вместе с тем нехватка даже в городских школах педагогических кадров привели к тому, что в Высшей педагогической школе по направлению и на средства Центра занятости десятки людей получают второе высшее образование по педагогическим специальностям.

Относительно новая для российских университетов организационная структура университета — Высшая педагогическая школа позволяет ускорить интеграцию среднего специального и фундаментального университетского образования и, что крайне важно, значительно улучшить психолого-педагогическую и методическую подготовку выпускников университета к работе в общеобразовательных школах. Такая подготовка почти всегда была слабым местом выпускников университета и вызывала нарекания руководителей школ.

Может показаться, что поиск новых организационных структур — дань моде, очередная перестановка мебели в старой квартире. Однако во многих случаях незначительные организационные инновации давали большой управленческий эффект. Особенно это касается названий кафедр, факультетов, центров. В университете сложился крупный экономический факультет, готовивший экономистов на все случаи жизни — и организаторов, и трудящихся, и финансистов. Точно такие же абстрактные на все случаи жизни экономические факультеты сложились и в других вузах города.

Ситуация изменилась кардинально после того, как экономический факультет был разделен на два — финансовый факультет и факультет экономического и социального управления. Эти подразделения вуза увидели свои конкретные ниши, свои структуры, с которыми начали теснее взаимодействовать, и оказались в большей мере востребованными в условиях кардинальных экономических преобразований. К примеру, банки, финансовые структуры увидели перед собой как бы новый для себя факультет, единственный в регионе, который готовит кадры именно для них. В 1994 году Попечительский совет принял решение о строительстве нового учебного корпуса для факультета за счет внебюджетных средств, и через два года в городе появилось одно из лучших учебных зданий площадью почти десять тыс. кв. метров, где сегодня, кроме финансистов, размещены все факультеты экономического профиля университета.

Казалось бы, что такой традиционный для классического университета факультет, как геогра-

фический, исчерпал все возможности своего развития, и здесь в условиях рыночной экономики, как говорится, делать нечего. Однако открытие новых специальностей — геоэкологии и экологии, формирование центра космических исследований природных ресурсов, преобразование географического факультета в эколого-географический — позволили ему получить второе дыхание — увеличился конкурс, вырос объем научных исследований.

В настоящее время в университете идет подготовка к организации правового института, института здоровья и физической культуры, центра экологии и геомониторинга, гуманитарного центра. Стоит обратить внимание: все они как бы изначально, даже одним своим названием подчеркивают практическую направленность фундаментального университетского образования.

Новые условия, в которых приходится действовать вузам, требуют основательного пересмотра традиционных схем вузовского управления. На большом факультете с несколькими специальностями традиционная схема — декан и его заместители, выполняющие свои управленческие функции в перерывах между занятиями — уже не может быть эффективной. Российской высшей школе по мере создания необходимых материальных, финансовых и кадровых условий придется идти по пути укрупнения факультетов, создания на этой основе новых структур — институтов, школ, центров и т.п. со значительным расширением их самостоятельности, вплоть до передачи им прав юридического лица. Хотя российские вузы добились значительной автономии своей деятельностью, эти процессы останавливаются на уровне вузовского руководства, оно крайне неохотно делегирует даже в необходимых случаях свои полномочия руководителям факультетов, кафедр. Такое положение придется менять, если мы стремимся к тому, чтобы вузы мобильно развивались, эффективно действовали в новых условиях.

Самостоятельность внутривузовских подразделений, энергично выходящих на рынок образовательных и научных услуг, их конкурентоспособность трудно обеспечить без делегирования им достаточной финансовой и управленческой самостоятельности. Декан факультета в большинстве вузов не имеет необходимых для управления полномочий. В новых условиях ему приходится иметь дело с президентами больших и малых структур — заказчиками образовательных, научных, консультативных и других услуг, предлагаемых коллективом факультета. Поэтому создание внутриуниверситетских высших профессиональных школ.

институтов, центров предполагает, что их руководители имеют более высокий служебный статус, полномочия, получают по доверенности статус юридического лица, им делегируется часть полномочий традиционно относящихся к ректорату.

Приходится считаться и с тем, что вузы оказались втянутыми в рыночные отношения, и все это кардинально меняет характер управленческой деятельности и требований к работникам вузовского управления. Руководители вуза, его основных структур не обязательно должны быть самыми ведущими и авторитетными в научном плане профессорами вуза, но в первую очередь, высококлассными менеджерами, прекрасно знающими финансы, правовые отношения, все ходы и выходы в коридорах власти и, разумеется, саму высшую школу. Стоит задуматься над тем, надо ли маститому ученому, профессору, руководителю научной школы, научного направления в ущерб этой работе осваивать стратегический менеджмент, сложнейшие механизмы финансовых и правовых отношений. Управлять повседневной деятельностью крупного вуза в условиях правовой нестабильности и финансовой неопределенности в перерывах между учебной и научной деятельностью становится не только практически невозможно, но и накладно прежде всего для самого вуза. И если профессор, заведующий кафедрой приходит на работу в ректорат, то ему приходится многим поступиться, чтобы сотни других сотрудников вуза имели необходимые условия для успешной учебной и научной деятельности.

В современных условиях ректор и его помощники вынуждены большую часть времени отдавать работе с местными органами законодательной и исполнительной власти, финансовыми структурами, попечителями, субъектами договорных отношений, а для Тюменского университета это 2700 юридических и 3800 физических лиц без филиалов. В большинстве стран с развитой рыночной экономикой имеется должность президента университета, который в большей мере работает как представитель вузовского сообщества в органах власти, деловых кругах, особо не вникая в повседневную деятельность университета. Одним словом, есть смысл переоценить всю концепцию работы ректора и его помощников, чтобы прежние представления не мешали их управленческой деятельности в новых условиях.

Нужен жесткий финансовый мониторинг в каждом вузе, у нас пока нет вкуса к этой работе. В Тюменском госуниверситете ведется ежедневный мониторинг наших финансов, еженедельно — анализ поступлений средств от спонсоров, попечите-

лей и т.д. И месячный финансовый контроль за деятельностью каждого подразделения университета. То есть у нас абсолютно прозрачный контроль, мы видим как работает любое подразделение. И каждому декану надо показать, сколько стоит один кв.метр в плане его освещения, отопления, чтобы они владели этой информацией.

Вопросы коллективной собственности вузов. В нашем университете из 180 млн рублей основных средств по Закону «Об образовании» до 40% — это собственность коллектива. Целые корпуса введены без рубля бюджетных средств. Строго по Закону — это собственность коллектива. А что это значит? Мы могли бы эти деньги отдать сотрудникам, и они бы получали зарплату в 1,5-2 раза выше. Мы им сказали: «Потерпите, хоть вы и работали». А дальше что? У нас ведь особого стимула наращивать эту собственность нет. Я не сторонник приватизации, но если у нас будет 70% собственности коллектива, что тогда делать? И мне профессора скажут: «Геннадий Филиппович, мы 10 лет получаем небольшую зарплату, зная сколько вуз зарабатывает. Почему эти деньги отчуждены?» Вопрос? Да. Он непростой, может быть, мы коллективно поищем ответ. Надо искать какие-то формы, чтобы человек знал, что доля его собственности есть. Я например, не знаю, как сегодня выйти из этого положения.

Как явствует из 209, 212, 213 статей ГК РФ, вуз как юридическое лицо в целях реализации своих правомочий собственника может устанавливать порядок принятия решений по распоряжению собственностью; конкретизировать право общей собственности работников вуза на имущество и денежные средства, находящиеся в собственности вуза; устанавливать ответственность лиц за неэффективное пользование собственностью и т.д. Безусловно, каждый вуз может самостоятельно регулировать эти отношения, принимая Положение о коллективной собственности вуза. Однако представляется более оправданным закрепить права вузов в отношении их собственности путем принятия Правительством РФ или Министерством общего и профессионального образования РФ Типового положения о собственности вуза. В этом документе на основе соответствующих федеральных законов должны быть конкретизированы права вузов по распоряжению своей собственностью. Принятие Положения на федеральном уровне позволит упорядочить реализацию вузами своих прав, будет способствовать эффективному управлению собственностью на благо всего коллектива вуза.