

## ОТЧЕТ ЭКСПЕРТОВ ЗАЛЬЦБУРГСКОГО СЕМИНАРА ПО ИТОГАМ ПОСЕЩЕНИЯ ВГУЭС

15–20 мая 2004 г.

Члены группы экспертов:

**Робин Фаркуар** (руководитель группы экспертов), профессор и бывший ректор, Университет Карлтон, Оттава, Канада;

**Яак Аавиксоо**, ректор, Университет Тарту, Эстония;

**Оззи Линдквист**, председатель, Финский совет оценки высшего образования, Университет Куопио, Финляндия;

**Елена Каменски**, директор Программ российского высшего образования, Зальцбургский семинар, Австрия.

Наше общее впечатление об университете весьма позитивное. ВГУЭС стремится позиционировать себя как университет «предпринимательского» типа (по терминологии Бартона Кларка) и уже предпринял в данном направлении ряд шагов, которые могут быть охарактеризованы как всесторонние, фундаментальные и инновационные. Эти инициативы в полной мере учитывают возможные проблемы и отражают готовность решать их с должной прямотой, открытостью и терпением. Все эти шаги осуществляются в рамках четко сформулированного плана, который в хорошем смысле амбициозен и, самое главное, реализуем (в действительности визит как раз пришелся на проведение университетских встреч по поводу стратегического развития вуза). Если описать суть университетской работы одним словом, то мы, скорее всего, выбрали бы слово «вовлеченность»: с одной стороны, университет активно вовлечен в жизнь окружающего сообщества (будь то Владивосток, российский Дальний Восток или же Азиатско-Тихоокеанский регион), с другой стороны — сотрудники вовлечены в процесс планирования и развития самого университета. Мы почувствовали энергию и энтузиазм, живость и вовлеченность, консенсус и преданность — все на высоком уровне, и мы увидели взаимоуважение, открытость и доверие среди сотрудников университета, уверенных в том, что их руководство находится на правильном пути.

Программа визита предполагала обсуждение проблем в формате рабочих групп по трем основным направлениям: управление университетскими финансами и диверсификация их источников, стратегический университетский ме-

неджмент и повышение качества образования в рамках Болонской декларации. Проблематика этих направлений была распределена по вопросам, список которых был предоставлен заранее и включен в повестку, причем в каждую рабочую группу входили специалисты по данному вопросу, а также ректор и проректоры. В обсуждении третьего направления участвовали студенты. Во взаимодействии с руководством университета нам удалось не выйти за рамки заранее обозначенной повестки, и наши комментарии касаются именно трех упомянутых выше направлений.

### Университетские финансы

Обсуждая вопрос университетских финансов, очень полезно сначала взглянуть на финансовую систему, определяемую национальной политикой в сфере высшего образования в России. Для нее характерны следующие особенности: хроническое недофинансирование на протяжении последних 10–15 лет, задержка финансирования из государственного бюджета, неравномерное (или, по крайней мере, труднообъяснимое) распределение финансовых средств среди университетов в России, что приводит к искажению самой идеи государственного (финансируемого за счет государства) университета и заставляет институты российского высшего образования искать дополнительные источники финансовых средств. Можно также добавить, что законодательная база, касающаяся финансирования университетов, очень слаба и противоречива, что довольно часто подвергает университеты и другие институты высшего образования юридическим рискам. Ради спра-



ведливости стоит отметить, что за последнее время ситуация в области университетского финансирования стабилизировалась, стала более прозрачной и намечается даже некоторое увеличение финансирования университетов (хотя и незначительное).

И даже с учетом этой ситуации ВГУЭС добился многого: почти 50 % бюджета университета поступает из внебюджетных источников, создана надежная и прозрачная система финансового планирования и бухгалтерского учета, университет постоянно стремится увеличивать доходы, сокращать расходы и улучшать внутренние механизмы финансирования. С нашей точки зрения, результат работы в данном направлении не только превышает средний показатель по России и странам с переходной экономикой, но даже превосходит уровень финансового управления университетов из более развитых (или же, по крайней мере, более экономически стабильных) стран. Очевидно, что такого уровня удалось достичь благодаря четкому стратегическому видению высшего руководства университета, а также профессионализму и инновационному подходу к работе сотрудников финансовых служб университета. Мы советуем ВГУЭС делиться опытом в данном направлении с коллегами по высшему образованию в России, а также за рубежом и публиковать материалы, посвященные наработанным технологиям финансового менеджмента.

В дополнение к общей оценке нам бы хотелось остановиться на более конкретных вопро-

сах, поднятых нашими коллегами из ВГУЭС, и рассмотреть их в свете международного опыта и глобальных тенденций в высшем образовании.

Во-первых, стратегическое финансовое планирование. Мы бы посоветовали более тесно совмещать уровни университетского стратегического планирования и финансового планирования. Будет полезным провести анализ (и если возможно, в количественном выражении) разных направлений в структуре доходов и затрат при принятии того или иного стратегического решения. В свете глобальных тенденций, в том числе в российском высшем образовании, нам представляется крайне маловероятным значительный рост доли финансирования высшего образования из государственного бюджета. Наиболее вероятно то, что рост общего объема государственного финансирования превысит уровень инфляции, однако отстанет от экономического роста (в частности, уровня ВВП). Также можно предположить, что спрос на образовательные услуги будет расти быстрее, чем финансирование программ высшего образования. Глобальные процессы свидетельствуют об очевидном росте международного высшего образования, и мы можем предположить, что разработка и реализация международных программ станет хорошим дополнительным источником финансирования для ВГУЭС. Следует добавить, что развитие сильного международного направления, основанного на небольшом количестве хорошо разработанных и сфокусированных (как в содержательном плане, так и в пла-

не ориентированности на определенные группы) программ (например, в области туристического менеджмента) значительно повысит репутацию вуза и на локальном рынке образовательных услуг. Выстраивание партнерств поможет быстрее и эффективнее выйти на международный уровень.

Во-вторых, диверсификация источников дохода. Само собой разумеется, что государственное финансирование незначительно, и плата за обучение российских и иностранных студентов, так же как и плата за обучение по дополнительным программам, является необходимой. Значительная часть доходов может быть получена от исследовательской деятельности, которая финансируется как государственными, так и частными источниками. В дополнение к этим источникам существуют также такие понятия, как спонсорство, вклад выпускников университета и другие благотворительные источники дохода. Мы советуем ВГУЭС провести тщательный анализ всех этих возможных источников финансирования. Средства от благотворительности (и относящиеся к этому аккумулирование средств для пожертвований) рассматривается нами как возможный источник дохода, однако он имеет место только в определенной образовательной среде, и то исключительно для определенного числа (наиболее престижных) институтов высшего образования. Мы предлагаем воспользоваться этим источником дохода только в рамках очень конкретных действий, которые бы помогали спонсорам соотносить это с общественной или личной пользой для них. Принимая во внимание сегодняшние тенденции в России, нам не совсем ясно, насколько реальны подобные финансовые поступления для университета, по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Мы также считаем, что поступления от исследовательской деятельности не будут покрывать крупные статьи затрат в университетском бюджете и вряд ли обеспечат финансовые средства для осуществления стратегических инвестиций. Это предположение основано на том, что на данный момент в России слишком невысокий спрос на исследовательскую деятельность как таковую, как и во всех странах с переходной экономикой. Данное предположение также подкрепляется довольно скромным научно-исследовательским потенциалом самого ВГУЭС, причем развитие данного сектора потребует больших затрат, в

том числе и материальных. Мы советуем сфокусировать основные исследовательские усилия на сильных сторонах и постараться развить потенциал университета на международном направлении (например, изучение туристического потенциала в регионе вместе с партнерами из-за рубежа). С другой стороны, существует возможность участия в различных международных проектах, как исследовательских, так и гуманитарных. Эти ресурсы если и не улучшат напрямую финансовую ситуацию в университете, то определенно создадут возможности профессионального и личностного роста для сотрудников. Один из возможных источников дохода — это арендная плата за помещения университета. Это весьма обычный источник финансирования для университетов из стран с переходной экономикой, которые находятся в ситуации нестабильности и финансового кризиса. В странах с более стабильной экономикой данный источник также должен быть принят во внимание, особенно когда поступления с аренды покрывают затраты на амортизацию, а сами помещения могут быть разумно использованы в образовательных целях для получения дополнительного дохода.

В-третьих, распределение внутренних ресурсов и связанный с этим анализ затрат. Мы были приятно удивлены качеством анализа распределения университетских финансовых затрат. Это довольно ярко показывает качество управления финансами, которое так необходимо каждому университету в современном мире. Мы были впечатлены работой, проведенной по сокращению количества предлагаемых курсов с 6000 до 1360. Совершенно очевидно, что этот шаг помог не только консолидировать академические программы, но и увеличить финансовую эффективность университета. Нам кажется, что подобная информация была бы полезна для ваших коллег из других университетов. Мы также понимаем, что ВГУЭС в настоящее время находится в процессе анализа затрат по каждому академическому и обеспечивающему подразделению и в конечном итоге будет готов покрывать расходы по каждой предлагаемой программе. Несомненно, это очень полезный процесс, который благоприятно скажется на формировании понимания затрат и доходности реализуемых программ обучения. Однако это же представляет собой угрозу, так как с ожиданиями результатов такого анализа может быть

связано слишком много надежд и доверия (что подкрепится принятием соответствующих решений), и университет может утратить стратегическое видение и сконцентрироваться на второстепенных проблемах, особенно в области менеджмента среднего звена. Подобный опыт в других образовательных учреждениях показал, что результаты анализа затрат часто основаны на неоднозначных показателях, при этом затраты по различным программам могут совпадать между собой. Поэтому никогда нет уверенности в том, что небольшая экономия по одной программе не вызовет больших затрат в других местах. Другая потенциальная угроза связана с внедрением так называемой «основанной на результатах труда» системы оплаты, которая очень схожа с системой, по которой рассчитываются с отдельными работниками. Когда доход сотрудников напрямую зависит от конкретных результатов, это часто приводит к утере внимания к конечному успеху всей операции. По настоящему мотивирующая система для работников умственного труда (а работники университета однозначно относятся к этой категории) — вопрос очень трудный и требует тщательной проработки. Другое наше наблюдение, которое относится к размещению внутренних ресурсов во ВГУЭС, связано с организационной структурой университета. Нам представляется, что структура ВГУЭС слишком иерархичная, жесткая и несколько фрагментарная. Это может привести к нежелательному дублированию и даже конфликту. Мы бы посоветовали ВГУЭС разработать более плоскую (менее иерархичную) организацию как академических, так и административных структур.

В-четвертых, структура затрат. Мы были очень впечатлены уровнем прозрачности в области структуры затрат ВГУЭС, открытостью дискуссий по этому вопросу и критическими, но конструктивными замечаниями участников дискуссии. Мы также были приятно удивлены количеством строительных работ на территории кампуса. Не вызывает сомнений тот факт, что и студенты, и преподаватели гордятся университетом, ухоженным, с удобными и чистыми аудиториями для проведения занятий и исследований, а также прекрасными помещениями для занятий спортом и искусством. С точки зрения соотношения доходов и затрат мы можем сказать, что 25 % всех доходов ВГУЭС идут на инфраструктуру, строительство, ремонт, что

представляет собой довольно большую долю. В то же время затраты на персонал составляют менее 50 %, и это меньше среднего показателя в других странах (60 %). Мы не имеем возможности провести детальный анализ в данном направлении из-за недостаточности информации, однако можем сказать, что с точки зрения затрат на персонал бюджет ВГУЭС представляется нам вполне здоровым. Существуют довольно серьезные структурные проблемы в тех университетах, где затраты на персонал превышают 70 % и даже 80 %. С точки зрения стратегического менеджмента и принимая во внимание то, что кандидаты и доктора наук являются в университете одним из важных академических ресурсов (если не самым важным), рекомендуем рассмотреть вариант повышения зарплат этой категории сотрудников и/или привлечения таких кадров со стороны, предлагая им конкурентоспособную оплату труда. Увеличение дифференциации заработной платы — общемировая тенденция, вызванная увеличивающейся конкуренцией между университетами (и странами). Есть еще одна важная деталь в стратегическом (финансовом) планировании. До какой степени университет должен вовлекать себя в различные социальные программы, будь то предоставление стипендии или скидок за обучение, субсидирование проживания в общежитии или платы за питание, или же инвестиции в спорт и отдых? Очевидно, что единого ответа нет, так как он зависит от законодательства страны, позиции правительства и самого университета. При этом очевидно, что определенное количество денег из государственного бюджета расходуется на социальные цели. Тем не менее мы считаем, что университет должен иметь четкую политику в области затрат на социальные нужды, которая основана на хорошем анализе затрат и выгод. Может иметь место и такая ситуация, при которой академическая и даже социальная польза выше, когда финансы университета направлены на спонсирование основной деятельности, а не на различные социальные цели.

### Стратегический менеджмент

Несмотря на то, что все наши дискуссии так или иначе касались стратегического менеджмента (по существу, наш визит был интегрирован в процесс стратегического планирования в

университете), мы должны ограничиться лишь несколькими аспектами, которые были подняты нашими коллегами из ВГУЭС и оказались нам интересными и значимыми. Администрация университета стремится создать университет предпринимательского типа, конкурентоспособный в регионе, финансово эффективный, с большим количеством источников дохода, академически сфокусированный на учебных программах, отличающихся высоким качеством, активно взаимодействующий с внешними и внутренними партнерами, структурно децентрализованный в менеджменте и строго следующий своей стратегии развития. С учетом вышеупомянутых целей и интересов администрации университета мы сочли нужным остановиться на трех основных направлениях: информационные технологии, структурная децентрализация и рационализация учебного процесса.

Вовлеченность университетского сообщества в процесс стратегического планирования является очень высокой, а подход к нему — продуманным и всеобъемлющим. Он включал SWOT-анализ, изучение рынка, исследования по определению уровня удовлетворенности и много других методов сбора информации, необходимой для качественного стратегического управления. Высший приоритет информационных технологий (ИТ) в этом процессе был признан с самого начала работы в данном направлении, и университет уже потратил значительную часть средств как на закупку оборудования, так и на информатизацию в целом. Однако высокие затраты на ИТ и некоторое сопротивление внедрению информационных технологий среди сотрудников поставили определенные проблемы перед руководством университета. В этой связи у нас просили совета о том, как можно увеличить уровень использования ИТ в университете и как оптимизировать отношения между университетским информационно-техническим департаментом и всеми децентрализованными академическими единицами (например, обсуждается система, при которой университетские подразделения покупали бы ИТ-услуги у информационного департамента).

Было также отмечено, что сопротивление внедрению ИТ в университете — это во многом проблема «поколений», которая утратит свою силу по мере того, как преподаватели новых поколений будут сменять пожилых. Внедрение ИТ во все, что делается в университете (в

том числе в процесс стратегического планирования), необходимо произвести незамедлительно, и желание руководства ВГУЭС ускорить и поддержать этот процесс вполне понятно. Мы всячески поддерживаем такую инициативу, однако должны сказать, что реализовывать ее проще через внедрение различных форм мотивации, а не посредством приказов. Проблема, в общем, касается самого отношения сотрудников к подобной идее, и изменения в менталитете не могут быть спровоцированы приказом, они должны быть произведены через мотивацию. В то время как инструменты для включения такой мотивации (возможность, доступность, поощрение и т. д.) могут быть разработаны администрацией университета, непосредственно внедрение должно производиться теми, кто находится ближе к сотрудникам, мы бы порекомендовали возложить подобную ответственность на директоров институтов.

В таком случае отношения между ИТ-департаментом в университете и академическими единицами должны быть больше поддерживаемыми, чем директивными; ИТ-департамент должен восприниматься как источник услуг, предоставленных для обеспечения потребностей академических единиц. Однако, учитывая, что изначальная цель — мотивировать людей на использование ИТ-сервиса, мы не уверены, что введение оплаты подразделениями университета предоставленных им услуг является лучшим вариантом. Мы вовсе не отрицаем важности издержек на предоставление ИТ-услуг, однако сам факт платы за услуги, возможно, будет не очень мотивирующим для пользователей.

Второй аспект, который был заявлен для изучения и рекомендаций, — это структурная децентрализация, которая призвана максимизировать как финансовую, так и академическую эффективность вуза для того, чтобы выжить в суровых условиях конкуренции на рынке образовательных услуг в России. Во ВГУЭС существует очень четкая (и на наш взгляд правильная) тенденция делегировать максимум полномочий нижним слоям менеджмента в организации (в академической структуре — до кафедр). Однако стоит быть осторожным и не слишком активно действовать в этом направлении, иначе это может привести к потере способности планировать и управлять учреждением в целом. Мы принимаем идею децентрализации в принципе, однако необходимо понимать, что для



того, чтобы сохранить способность контролировать, нужны определенные условия: во-первых, наличие административного ресурса определенного уровня, который имеет способность и желание взять на себя всю ответственность за возлагаемые на него задачи, а во-вторых, система контроля, с помощью которой можно координировать (или корректировать) работу этого административного ресурса (работника). Первое из этих условий присутствует во ВГУЭС не в полном объеме, в связи с чем руководители институтов и подразделений активно участвуют в регулярных тренингах, встречах, разъяснениях должностных обязанностей и т. д.

Второе условие кажется нам еще более проблематичным, поскольку практически невозможно, чтобы проректоры отслеживали работу около 40 децентрализованных единиц вуза. Нам кажется, функцию отслеживания действий административных единиц следует переложить на более низкие слои менеджмента — на директоров институтов. В процессе наших обсуждений по данному направлению нас спросили о том, целесообразно ли вообще оставлять должность директора института при правильной децентрализации. Наш ответ был утвердительным. Более того, мы уверены, что в условиях стратегического менеджмента директора институтов могут стать самыми главными звеньями в процессе принятия решений (хотя при этом мы предлагаем пересмотреть существующую во ВГУЭС административную структуру и рассмотреть вариант сокращения числа институтов посредством их консолидации с целью сокращения управленческих расходов, нежелательного дублирования функций и т. д.).

Продолжая наши размышления в этом ключе, стоит отметить возможность развития во ВГУЭС междисциплинарного сотрудничества через дальнейшую организационную реструктуризацию (например, управление через проекты / программные центры). Мы согласны с задачами, которые ставятся в рамках этой идеи, однако мы не совсем уверены, что для ее реализации потребуется полная замена существующей административной структуры (даже наоборот, нам бы хотелось видеть усиление существующей системы, особенно на уровне директоров институтов). Мы согласны, что пример некоей гибкой «матрицы» может быть полезным в качестве дополнительного структурного элемен-

та, в то время как основными организационными подразделениями останутся институты, в которых профессорско-преподавательский состав будет распределен по кафедрам, однако при этом будет существовать возможность собирать («занять» или «приобрести») ученых во временные коллективы из как минимум двух институтов и таким образом создавать междисциплинарные группы, которые будут способны решать сложные задачи и проблемы. Число и природа таких коллективов могут меняться с течением времени, в зависимости от текущих потребностей и возможностей, и как временные образования они никак не будут способствовать снижению ответственности и авторитета дирекции институтов.

Вместе с поддержкой сильных и компетентных директоров институтов наиболее обещающий стратегический ход, который университет может предпринять, лежит в области рационализации учебного процесса. Мы были очень впечатлены тем, насколько далеко ВГУЭС уже зашел в реализации этой идеи. Администрация университета приняла стратегическое решение о том, что при продолжающемся сокращении финансирования образования из государственного бюджета (и постоянно растущей зависимости от набора «платных» студентов, которые являются значительным источником доходов) и прогнозируемом снижении демографических показателей (что вызовет острую конкуренцию между университетами за привлечение местных абитуриентов и увеличение числа иностранных студентов) необходимо улучшить качество предлагаемого образования при одновременном увеличении соотношения студент / преподаватель. Это является непростой проблемой, которую ВГУЭС, однако, довольно умело и настойчиво решает.

Похвальным является тот факт, что принципиальный подход, принятый для увеличения соотношения студент / преподаватель, не заключался в элементарном увеличении набора студентов (таким образом вызывая рост спроса на услуги преподавателей). Напротив, усилия были направлены на рационализацию предлагаемых учебных программ и модернизацию методов обучения. Так, например, за последние несколько лет число предлагаемых курсов сократилось с 6000 до 1360, что привело не к ухудшению образовательных программ, а, наоборот, к улучшению качества предлагаемых кур-

сов, содержание которых было пересмотрено и дополнено необходимым информационным материалом, при этом было исключено дублирование. Особое внимание было уделено методам преподавания. Понимая, что прослушивание студентами лекций — это всего лишь один из способов получать новую информацию (при этом дорогой и не всегда самый эффективный), университет задействовал значительные ресурсы для того, чтобы помочь профессорско-преподавательскому составу усовершенствовать методы обучения: посредством ИТ-технологий, индивидуального графика обучения, приглашения гостей из сферы бизнеса и науки. Подобная деятельность позволила достичь очевидного успеха. Стремление администрации университета увеличить соотношение студент / преподаватель с 12 : 1 до 16 : 1 при одновременном повышении качества образования кажется нам вполне разумным и достижимым. В любой организации, а тем более в России, это будет иметь исключительно важное значение.

По мере развития этих направлений в стратегическом менеджменте важно акцентировать внимание на расстановке приоритетов. Несмотря на то, что крупным университетам приходится осуществлять обширную деятельность, охватить все не представляется возможным. И не все элементы деятельности университета сопоставимы по важности с точки зрения стратегии. При ограниченных ресурсах некоторые области или направления должны быть признаны более важными, приоритетными по сравнению с остальными — с точки зрения качества, привлекательности для студентов, удовлетворения общественных потребностей и т. д. В этой связи решения руководства вуза по распределению ресурсов бюджета, помещений, направленности маркетинговых программ должны отражать различные степени важности каждой из областей (так же как и миссия университета, которая, с нашей точки зрения, должна более четко отражать сильные стороны ВГУЭС на фоне других «предпринимательских» университетов). ИТ-системы, исследовательские центры, SWOT и другие виды анализа должны стать хорошей базой для определения приоритетов в деятельности ВГУЭС. Нам бы хотелось посоветовать администрации ВГУЭС принять эти решения, а затем реализовать их. Главной сложностью при этом будет добиться максимального совпадения видения этих приоритетов руко-

водством вуза, с одной стороны, и сотрудниками и ППС — с другой.

## Качество образования

Одной из своих приоритетных целей ВГУЭС ставит улучшение качества образования, в том числе за счет приведения содержания предлагаемых образовательных программ в соответствие с требованиями регионального рынка труда. При этом последний охватывает не только Владивосток, а распространяется на весь российский Дальний Восток и Азиатско-Тихоокеанский регион в целом. Мы поощряем такую цель, и администрация университета заслуживает высокой оценки за организацию необходимой работы по ее достижению. Мы можем с уверенностью сказать, что наши обсуждения с ректоратом, сотрудниками и студентами университета были вполне откровенными, и мы получили довольно ясную картину того, что представляет собой ВГУЭС.

В настоящее время во ВГУЭС учится более 20 тыс. человек, из которых основная часть осваивает различные формы высшего профессионального образования, а примерно 2500 проходят довузовскую подготовку. При этом студенты очного отделения составляют меньшую часть от общего количества, что отражает нынешнюю тенденцию развития дистанционного и заочного образования, которая наблюдается и в большинстве стран Европы. В ближайшем будущем в условиях неблагоприятной демографической обстановки роста количества студентов ожидать не приходится. Кампус ВГУЭС компактен и является хорошей базой для студентов в их повседневной деятельности, как учебной, так и внеучебной.

Болонская декларация в 1999 г. определила основные цели, а принятые в Праге (2001) и Берлине (2003) коммюнике выработали конкретные задачи по созданию к 2010 г. европейского образовательного пространства. Россия с 2003 г. официально является участником Болонского процесса, важность присоединения к которому во ВГУЭС не подвергается сомнению. Для Дальнего Востока РФ необходимость движения в этом направлении также обусловлена сложившейся ситуацией на рынке международных образовательных услуг. Университет целенаправленно стремится увеличить долю иностранных студентов, что, несомненно, потребует предос-

тавления обучения по тем программам, на которые есть спрос на рынке. Учебный процесс и предлагаемые дипломы целенаправленно приводятся в соответствие с требованиями Болонской декларации с целью признания полученных во ВГУЭС степеней за пределами России. Для достижения этих целей нам представляется особенно важным, чтобы университет нашел свою нишу, как на локальном, так и на международном образовательном рынке, четко определив свои сильные стороны и конкурентные преимущества. Для этого необходимо разработать стратегический план развития, который бы демонстрировал и усиливал принципиальные позитивные отличия ВГУЭС от других университетов. ВГУЭС уже запустил процесс разработки такого плана.

Болонский процесс сегодня концентрируется на следующих проблемах: (1) новая структура дипломов, степеней; (2) улучшение и оценка качества обучения и преподавания; (3) более глубокое вовлечение студентов в процесс улучшения качества образования и управления университетом в целом. Конечно, существует и ряд других технических вопросов, которые придется решать, например: принятие системы кредитов для оценки освоенных учебных курсов в интересах повышения мобильности студентов.

Нынешняя система степеней в российских университетах хорошо работала в прошлом, однако сегодня, в условиях меняющихся потребностей на рынке труда, возникает необходимость и в изменении самой системы. Мы уже отмечали, что администрация ВГУЭС понимает это, однако на данном направлении еще предстоит многое сделать.

Мы считаем, что сегодняшнее, все еще относительно большое, количество специализаций в университете может быть и дальше консолидировано с целью лучшей адаптации к новой системе степеней. В ходе этой консолидации необходимо постепенно внедрять в учебный процесс лучшие методики преподавания и предоставлять для предлагаемых программ все необходимые ресурсы, что должно найти свое отражение в разрабатываемой стратегии развития университета. Кроме того, объединение совпадающих по тематике учебных курсов и лучшее взаимодействие между институтами позволит высвободить дополнительные ресурсы для лучшей реализации общеуниверситетской стратегии. Это потребует установления опре-

деленных приоритетов в отношении учебных программ и предлагаемых курсов, а также налаживания партнерских отношений с другими университетами региона.

Что касается числа программ бакалавриата, предлагаемых во ВГУЭС, то здесь сложно установить какие-либо рамки. Бакалавриат традиционно предполагает общие знания в определенных областях, в то время как магистерская программа больше ориентирована на специализированные знания. Однако обучение по обоим направлениям должно строиться на основе последних практических знаний и научных исследований. Для каждой степени и области обучения первым шагом обычно является подробный анализ содержания курсов. Степень бакалавра должна предоставлять возможность продолжать обучение в магистратуре по нескольким направлениям, поэтому в одном университете не обязательно иметь одинаковое число программ магистратуры и бакалавриата.

В Европе некоторые университеты специализируются на предоставлении программ бакалавриата, другие — на магистерских программах (с последующим предоставлением программ докторантуры). Обычно для получения степени бакалавра требуется 3 года, а обучение в магистратуре длится два года, однако возможны некоторые исключения из этого правила. ВГУЭС в данный момент рассматривает возможность перехода на такую систему как вариант рационализации, консолидации и сокращения числа предлагаемых курсов. В то же время университет заинтересован в предложении студентам более разнообразных учебных программ без увеличения числа курсов: например, когда студенты из одного института смогут брать некоторые курсы в других институтах этого же университета.

Относительно узкие специализации, которые всегда существовали в России, скорее всего не смогут в будущем эффективно отвечать потребностям рынка труда. Программа подготовки специалиста может оказаться бесполезной при сильном изменении спроса на этом рынке; новая обстановка требует определенной гибкости в образовании, значительный упор сейчас делается на образование в течение всей жизни. Поэтому существует экономическое обоснование короткому периоду образования на начальном этапе: впоследствии всегда есть возможность получения степени магистра или обучения



в рамках профессионального развития.

Для новой структуры (и содержания) степеней возникают новые требования, во многом основанные на необходимости междисциплинарных курсов или программ, особенно в тех областях, которые имеют сильную взаимосвязь с окружающей бизнес-средой. Если возникает необходимость решить какие-либо серьезные проблемы в бизнесе или в обществе, то это трудно сделать, ограничиваясь лишь одной академической областью. Во ВГУЭС осознают, что необходимый уровень качества образования все чаще определяется обществом (и междисциплинарный подход — это один из инструментов, который позволит удовлетворить запросы общества в области образования), и по многим показателям он уже может считаться университетом предпринимательского типа. В этом контексте ВГУЭС сделал очень удачный шаг по созданию центра по работе с выпускниками университета, который может быть хорошим источником информации о текущих изменениях на рынке труда (а также потенциальным источником финансирования и дотаций).

Другой тенденцией в высшем образовании является рост спроса (особенно на рынке труда) на определенные навыки, включающие, например, коммуникабельность, знание иностранного языка, информационных технологий, умение работать в команде и т. д. ВГУЭС в полной мере понимает важность этих направлений и разрабатывает качественные программы по обучению иностранному языку и информационным технологиям. Поддержка средних школ в области улучшения методики и навыков преподавания также может быть полезным шагом. Многочисленные студенческие организации помогают студентам развивать навыки общения. Мы были приятно удивлены многообразием занятий, в которые вовлечены студенты. Хорошим примером в этой сфере является программа «Модель ООН на Дальнем Востоке», на презентации которой нам удалось присутствовать.

Наше общение со студентами университета еще раз подтвердило тот факт, что они делают все возможное для продвижения ВГУЭС вперед. В свою очередь, университет обеспечивает студентов великолепными условиями учебы, прекрасной библиотекой, компьютерными классами, однако многие студенты выражают озабоченность тем, что некоторые преподаватели не стремятся повышать уровень преподавания. Студентам

хотелось бы видеть больше представителей бизнеса в стенах университета и не более 30 человек в классе на каждом уроке. Студенты удовлетворены тем, что им предоставляется возможность участвовать в жизни университета, в том числе в процессах планирования и принятия решений. Они отмечают эффективность своей взаимосвязи с администрацией университета, однако выражают надежду на то, что последняя будет более оперативно решать насущные для студентов проблемы. В целом можно сказать, что студенты ВГУЭС в полной мере участвуют в жизни университета и гордятся им.

Что касается улучшения качества образования, то университет на данном этапе практикует оценку студентами уровня преподавания — особенно в главном корпусе ВГУЭС во Владивостоке, где каждые 5 лет профессорско-преподавательский состав проходит процесс аттестации. Важно знать мнение студентов на этот счет и соответственно корректировать свои действия. Также очень важно, чтобы преподаватели были способны сами себя оценить и принять меры по улучшению уровня преподавания. В этом отношении мы согласны, что поощрение является более эффективным инструментом, чем принуждение. На Западе существует два основных подхода к решению этого вопроса: (1) признание заслуг, поощрение отличных результатов преподавателей (через вручение наград, увеличение зарплат, предоставление свободного времени и т. д.) и (2) создание ресурсных центров, которые призваны предоставлять преподавателям услуги и возможности для улучшения качества преподавания (оборудование, семинары, общение с экспертами и т. д.). Что касается студентов, нам бы хотелось отметить целесообразность проводимой во ВГУЭС политики оценки «всего человека», а не только академической успеваемости. На Западе это практика не применяется во многом потому, что наши студенты в среднем старше российских, а вот в России университетам приходится в каком-то отношении выступать и в роли родителей.

С точки зрения качества очень важно, чтобы каждый курс и программа четко обозначали, какие цели ставятся в процессе обучения, какие навыки и знания будут приобретены студентами по окончании обучения. Такая информация будет полезной не только для преподавателей, но и для студентов, выпускников, рабо-

тодателей и других людей, так как она дает хорошее представление о том, чему учат в университете. Это повышает уровень прозрачности и вписывается в общемировую тенденцию ориентировать работу университета на результат: важнее не то, сколько человеко-часов провел преподаватель, а то, каких результатов достиг студент в итоге. Библиотека и ИТ позволяют студентам практиковать индивидуальный график обучения, хотя и в этом случае им требуется непосредственное общение с преподавателем.

Для любого университета важно, чтобы преподаватель владел самыми последними знаниями и навыками. Традиционный способ достичь этого — упор на исследовательскую деятельность, однако во ВГУЭС, во многом ориентированном на специальности сервиса, это работает не во всех областях. Возникает необходимость искать другие пути, такие, как обменные программы, сотрудничество на местном и международном уровне с университетами аналогичного профиля (это является частью концепции Болонского процесса, которая предусматривает высокую мобильность преподавательского состава). Нам было приятно увидеть, что во ВГУЭС стало привычной практикой нанимать бизнесменов в качестве преподавателей на временной основе. Наличие у преподавателей развитых профессиональных навыков, включая педагогические, является важным элементом в вопросах их профессионального продвижения и при привлечении новых преподавателей.

Болонский процесс многогранен, и несколько сотен университетов Европы уже являются его участниками. Некоторые страны уже внедрили двухступенчатую модель образования, в большинстве своем это северные страны, где такая система станет обязательной к 2005 г. Проводится большое количество национальных и международных семинаров по вопросам образования, и у ВГУЭС всегда есть возможность ознакомиться с опытом других стран (например, через сеть Утрехт — группу европейских университетов, которые провозгласили себя «предпринимательскими».) Существуют также несколько технических вопросов, таких как введение системы кредитов. В этом вопросе можно обратить внимание на опыт других университетов, хотя ВГУЭС уже сам запустил подобный

пилотный проект, который реализуется в Институте международного бизнеса и экономики. Содержание новых степеней должно отвечать и национальным, и международным требованиям. При этом каждый университет должен определить стратегические цели, а также отразить в учебных программах культурные, экономические и социальные особенности региона, в которых университет живет и развивается.

Поводя итоги, мы заявляем, что находимся под большим впечатлением от стратегического подхода, реализуемого ВГУЭС в решении таких вопросов, как улучшение качества образовательных программ, интернационализация университета, вовлечение студентов в деятельность вуза, переход к новой структуре дипломов и др. Проводимая политика способствует все большей вовлеченности вуза в решение проблем Дальнего Востока и развитию международного сотрудничества в духе Болонского процесса. При этом ВГУЭС демонстрирует очевидный прогресс в вопросах улучшения качества образования.

## Вывод

В заключение нам бы хотелось еще раз выразить свое восхищение университетом и одобрение тех целей, к достижению которых он движется. Университет имеет четкое стратегическое видение и ставит амбициозные цели, которые вполне достижимы в силу правильно выбранной и планомерно реализуемой стратегической программы. Мы хотим выразить уверенность в том, что университет определенно добьется своей цели и станет «предпринимательским», и будучи таковым, выйдет на передовые позиции в высшем образовании на российском Дальнем Востоке и во всем Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Мы будем с интересом следить за дальнейшим развитием университета и с помощью Зальцбургского семинара сможем предоставить необходимую информацию или помощь, если от ВГУЭС поступит такая просьба. Разрешите нам еще раз поблагодарить ВГУЭС за гостеприимство и высококлассную подготовку визита, за открытость и искренность наших дискуссий. Работать с вашим университетом было для нас большой честью и большим удовольствием.