



## Тема

*Кажется, есть одна тема в нашей жизни, которая на страницах «Университетской Площади» прописана пожизненно. Не столько из-за принадлежности к вузовской реальности, сколько из-за бездны неразрешимых проблем в её судьбе — это российское образование. Потому и возникает такое множество суждений и оценок, что позволяет нам открыть форум для обсуждения... Форум, в котором можно услышать тона и официоза, и лично пережитого, и хладнокровно рассудочного, и эмоционального... Одно ясно, судьба высшей школы участниками этого форума переживается остро и вызывает искреннее желание ситуацию изменить к лучшему.*

## ВЫСШАЯ ШКОЛА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Дмитрий Ендовицкий

### «НИКТО ИЗ НАС НЕ ЗАИНТЕРЕСОВАН В ПОТряСЕНИЯХ»

Из записок этих дней ректора  
Воронежского госуниверситета



08.05.2012

Вчера Владимир Путин вступил в должность Президента Российской Федерации. Его первым указом стал Указ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Считаю, что этот шаг является закономерным — модернизация страны невозможна без модернизации её базиса — начальной, средней и высшей школы. Здание, которое построено на крепком фундаменте, способно простоять века, и никакие потрясения или катаклизмы его не разрушат.

Как ректор Воронежского государственного университета, следуя курсу правительства, ставлю для себя целью разработать до конца октября 2012 года план мероприятий по развитию университета, который я возглавляю, с тем, чтобы повысить конкурентоспособность нашего вуза среди ведущих мировых научно-

образовательных центров. Считаю, что у ВГУ уже сейчас есть все шансы войти в список ведущих мировых вузов. Так, Воронежский госуниверситет только с начала текущего года заключил ряд договоров о стратегическом партнерстве с ведущими вузами Китая, США и стран ЕС, и данная программа сближения и взаимного сотрудничества вузов продолжается. У нас есть уникальный опыт реализации программ двойных дипломов с зарубежными вузами-партнерами. Сегодня ВГУ входит в четверку университетов России по числу обучающихся иностранных студентов и числу международных контактов с ведущими университетскими центрами зарубежных стран. Подготовка иностранных граждан осуществляется более 50 лет. За эти годы подготовлено около 15 тысяч иностранных специалистов из 126 стран мира. Среди них руководители министерств, видные деятели науки, образования и культуры своих стран.

## 18.05.2012

Совсем недавно «Независимая газета» опубликовала большую статью генерального секретаря Российского совета ректоров Ольги Кашириной «Учусь — следовательно, существу: образование — основа завтрашней реальности».

Некоторые моменты требуют дополнительного обсуждения, однако не могу не отметить, что по существу статья является абсолютно правильной и адекватной текущему моменту. Инновационное развитие регионов сегодня действительно во многом связано с состоянием высшей школы на местах, которая обеспечивает инновационные процессы научными разработкам и необходимыми кадрами. Поэтому оптимизацию общероссийской вузовской структуры — слияние и сокращение вузов — необходимо согласовывать с социально-экономической политикой регионов.

Убеждён, что подобная реорганизация образовательного учреждения должна проходить на принципах публичности и объективности, для чего должна быть сформирована специальная комиссия из представителей органов исполнительной власти федерального и регионального уровней, научного, вузовского и бизнес-сообществ. Не могу не заметить в этой связи, что именно вузовское сообщество Воронежа располагает уникальным практическим опытом решения подобных задач.

## 22.05.2012

Первое впечатление от интервью нового министра образования и науки Д. Ливанова «Российской газете» — самое положительное.

Действительно, важнейшей проблемой системы высшего профессионального образования является качество подготовки специалистов, в особенности, инженерных кадров. Ответственность выпускников сейчас огромна и будет только расти. Министр абсолютно прав — надо повышать и качество приема, и мотивацию абитуриентов, и уровень подготовки в школе.

Важно, что Д. Ливанов, имея большой опыт вузовской жизни, понимает проблему, стоящую перед преподавателями: необходимо повышать требовательность к студентам, но отчисления нерадивых учащихся ощутимо бьют по финансированию. Надо искать приемлемый путь решения этой проблемы.

Остро стоит вопрос и о бюджетных местах для абитуриентов. Поставленную В. В. Пу-

тиным задачу повышения эффективности в высшем образовании я вижу в снижении неэффективных затрат, в экономии бюджетных средств, в стимулировании лучших преподавателей и студентов. Выпускник вуза, не желающий и не умеющий работать по специальности, — это тревожный сигнал для образовательного сообщества. Что касается сокращения бюджетных мест, речь должна, в первую очередь, идти о непрофильных для вузов программах подготовки: например, в строительных университетах открытие направления «журналистика», в инженерных вузах экономико-правовых и чисто гуманитарных направлений. Здесь необходимо смоделировать систему подготовки без дублирования и низкокачественного обучения. При оптимизации системы распределения контрольных цифр бюджетного приема необходимо использовать всем понятные критерии: доказанная востребованность выпускников, тесная интеграция науки и образования, высочайший уровень качества подготовки, соответствие профилю вуза, наличие инноваций. Тогда и появляется значительный резерв сокращения бюджетных расходов на подготовку специалистов.

## 28.05.2012

В пятницу (25 мая — ред.) вузы РФ получили контрольные цифры бюджетного приема. По всем направлениям подготовки по программам бакалавриата и магистратуры ВГУ в этом году получил 1863 бюджетных места. Это на 4,2 % больше, чем в прошлом году. Причем, для обучения по программам бакалавриата выделено 1394 места (из них по очной форме обучения — 1224 места — это наиболее важная цифра для выпускников!), по программе подготовке специалистов — 53 места, по программам магистратуры — 416 мест. Причем, в магистратуре, по сравнению с прошлым годом, мест стало больше на 5 %. Если смотреть на структуру контрольных цифр приема на бюджетные места, то можно отметить, что немного снизилось количество бюджетных мест по направлению «Юриспруденция» (всего в бакалавриате 71 бюджетное место, это на 16 % меньше по сравнению с 2011 годом); на уровне прошлого года остался набор на бакалавриат на экономическом факультете — 74 места; увеличилось количество бюджетных мест по подготовке экологов, географов, социологов. Целых 20 бюджетных мест выделено в магистратуры ВГУ по про-

рывному научному направлению «Электроника и наноэлектроника». Мы считаем, что данные результаты по контрольным цифрам приема на бюджетные места очень позитивны для университета. Традиционно университет набирает практически такое же количество студентов бакалавриата и магистратуры на внебюджетные места. Таким образом, на бюджетные и договорные места мы ожидаем в общей сложности около 3600 человек. Увеличение количества бюджетных мест — это своего рода показатель статуса нашего вуза.

### 30.05.2012

Сегодня состоялся круглый стол на тему «Этика и бизнес-сообщество». Вопросы, затронутые на этом мероприятии, не могут не волновать.

В частности, что объединяет бизнес, образование и церковь? Вопрос отнюдь не праздный и даже не философский. Постараюсь раскрыть свое видение этой взаимосвязи.

Прежде всего, **никто из нас не заинтересован в потрясениях**. Нам всем нужно спокойное развитие, ведь стабильность общества это то, что позволяет всем нам жить и творить. Я хотел бы высказать несколько мыслей о том, что помогает нам жить в мире, обходить стороной революции.

Сегодня очевидно, что последствия мирового экономического кризиса еще ощутимы, раны еще не зажили. Чрезмерное стимулирование спроса экономисты называют одной из ключевых причин глобального кризиса. **Происходящее, на мой взгляд, ярче, чем прежде показывает взаимосвязь между нравственностью и экономикой**. Стимулирование спроса — это, действительно, один из двигателей экономики. Но перейдя определенную границу, экономическая система, слишком зависящая от искусственного стимулирования спроса, превращается в шаткое здание, грозящее похоронить ее строителей. Стимулирование потребления посредством ли манипуляций с сознанием через рекламу, навязывающей определенные стандарты жизни, или посредством слабо обеспеченного потребительского кредитования становится как двигателем, так и губителем экономики.

Федор Достоевский об обществе потребления писал так: «Понимая свободу как приумножение и скорое утоление потребностей, искажают природу свою, ибо зарождают в себе много бессмысленных и глупых желаний, привычек и нелепейших выдумок». («Братья Карамазовы», книга шестая, глава III).

И получается, что писатель-философ, говорящий о нравственности, и изучающий кризисы экономист — совместно свидетельствуют об опасностях общества потребления. Не указывает ли это на некий нравственный закон, о котором говорил патриарх Кирилл, выступая в ВГУ: «Даже в нехристианских культурах существуют представления об объективном моральном законе, который не нами установлен, но который мы обязаны познать и в соответствии с которым обязаны жить»?

Да, мы не можем предотвратить глобальные кризисы, но разве локальные кризисы развиваются не по похожим сценариям? Разве относящийся к своим сотрудникам как к мертвым деталям механизма руководитель не тормозит свой бизнес? Разве отягощающий себя неумеренным потреблением не закладывает мину замедленного действия в свою жизнь?

Отто фон Бисмарк сказал: «Войны выигрывают не генералы, войны выигрывают учителя и священники». Я полагаю, что слова эти можно отнести к войне не только с внешним врагом, но и с врагом в лице нестабильности общества. Ведь наставники объективной нравственности, передатчики «культурного кода» способствуют предупреждению как личных, так и общественных кризисов. Признаюсь, что очень рад был увидеть в лице патриарха Кирилла священнослужителя, который, подобно Бисмарку, видит эту связь и соперничает проблемам российского образования. Вот что он сказал, выступая в ВГУ о современных тенденциях образования: «Думаю, что существуют две общественные системы, деятельность которых жизненно необходима для страны и государства. Название обеих начинается на букву «о», и кому-то может показаться странным, что я свожу воедино эти две сферы общественной жизни — оборону и образование».

Конечно же, говоря об обороне, патриарх Кирилл не предстает милитаристом. Речь идет об общественной безопасности, ведь когда терпит кризис общество, разрушаются все его составляющие. Терпит ущерб бизнес, страдают религиозные общины. Думаю, что в такой оценке важности образования все священнослужители согласятся с патриархом.

Бизнесменов же я бы просил обратить внимание на своих зарубежных коллег. Основатель компании «Apple» Стив Джобс как-то шутливо заметил: «Чем больше я общаюсь с людьми, тем больше я убеждаюсь в том, что в целом у них есть одна цель — стать самым богатым покойником на кладбище». Как бы в

ответ на эту колкость основатель «Microsoft» Билл Гейтс и инвестор Уоррен Баффет запустили кампанию «The Giving Pledge», в рамках которой они призывают богатейших людей мира официально пообещать направить на благотворительность хотя бы 50 % своего состояния. Инициативу уже поддержали миллиардеры Эли Брод, Джон Дуерр, Джерри Ланфест и Джон Моргридж. Речь идет о сумме в сотни миллиардов долларов. Именно нравственная позиция западного бизнеса привела к тому, что на Западе именные стипендии, поддержка исследовательских центров, содержание целых вузов частным бизнесом — это будни, норма. Я полагаю, что это единственное свидетельство соотношения бизнесмена со страной. Что это — родина предков и место жизни для его потомков или колониальная зона, из которой он выкачивает деньги для жизни в иной стране?

## 08.06.2012

Нужно ли укрупнять вузы? И если нужно, то зачем? Постараюсь изложить свою точку зрения.

Начнем с науки. Уверен, что если мы хотим видеть современную науку в наших университетах, то укрупнение вузов — единственно возможный путь развития. Передовая наука настолько сложна, дорога и ресурсозатратна, что только крупный вуз способен сконцентрировать усилия на прорывных направлениях, и только он получит поддержку государства и международных фондов.

Во-первых, современная передовая наука междисциплинарна по своей сути, то есть исследования в узких областях физики, например, сейчас невозможны без химических опытов, компьютерных программ, математического моделирования.

Во-вторых, затраты на современное и, особенно, уникальное оборудование выросли в последнее десятилетие многократно. Собственных средств вузов на него недостаточно, а Министерство образования и науки выделяет деньги на закупку оборудования не под идею, а под компетентный коллектив (обычно достаточно большой и с серьезным потенциалом).

В-третьих, успех может быть достигнут только при концентрации всех ресурсов на каком-либо направлении: человеческих, финансовых, организационных и т. п. Таким образом, несмотря на то, что большинство вузов ведет научные исследования, их эффективность в целом чрезвычайно низка, о чем сви-

детельствуют, к сожалению, и международные рейтинги. Следует признать, что нынешние формы вузовской кооперации также недостаточно эффективны.

Нельзя забывать и о том, что наука является основой для инноваций. Внедрение результатов научной деятельности в жизнь требует немалых вложений в создание технопарков, в формирование инфраструктуры опытно-конструкторских работ. Только в крупном университете экономически целесообразно и рентабельно создание таких структур как патентная служба, бизнес-инкубатор, отдел трансферта технологий и т. п., которые составляют необходимый фундамент для малых инновационных предприятий при вузах.

Укрупнение вузов крайне необходимо и потому, что позволит решить еще одну острую проблему — кадров. Объединение вузов позволит более требовательно подойти к подбору профессорско-преподавательского состава. Оптимизация учебных планов, ликвидация дублирующих и непрофильных специальностей дают возможность улучшить кадровый потенциал объединенного университета, повысить качество образования. Ужесточение требований к формированию и работе диссертационных советов со всей очевидностью показало, что система подготовки кадров высшей квалификации наиболее успешно функционирует в крупных вузах.

Далее... Тенденция последних десятилетий — переход от получения квалификации на всю жизнь к усвоению компетенций, предполагающих самообучение и самосовершенствование. Соответственно резко возрастает роль дополнительного образования, переподготовки и повышения квалификации, которые становятся все более значимой частью деятельности университетов. Уже сейчас Минобрнауки более охотно выделяет средства на эти цели крупнейшим вузам.

Экономические аргументы в пользу укрупнения вузов, по моему мнению, не являются определяющими, но стоит обсудить и эту сторону вопроса. Безусловно, объединение вузов сократит расходы на административно-управленческий персонал, то есть число проректоров, начальников управлений и отделов и просто клерков уменьшится в разы. Эти средства следует использовать на внедрение новых управленческих и информационных технологий, повысив тем самым качество университетского менеджмента. Повышение эффективности расходов произойдет и при проведении практик, в библиотечном обслу-



живании, издательской деятельности и в других сферах университетской жизни.

Подводя итоги сказанному, можно с уверенностью утверждать, что только крупные университетские центры в современных условиях и в перспективе способны успешно пройти испытание модернизацией и реформами российской высшей школы. При этом совершенно очевидно, что любые модели объединения вузов должны быть встроены в долгосрочную стратегию развития федеральных округов и России в целом. Мы должны выбрать такие методы интеграции, которые не вызвали бы социальных взрывов и протестов, а создаваемая структура научно-образовательной и инновационной деятельности отвечала перспективным потребностям рынка труда, мировым трендам технологического развития, снижала риски оттока человеческого капитала за рубеж.

## 14.06.2012

Сегодня я принял участие в круглом столе ректоров российских вузов на тему «Слияние вузов: борьба за рынок или качество обучения?», организованном телеканалом РБК. Постараюсь кратко сформулировать, что мне показалось важным в ходе этого обсуждения и чем мне хотелось бы поделиться.

Прежде всего, необходимо признать три очевидные вещи:

1) сегодня система высшего профессионального образования серьезно разбалансирована и не соответствует текущим и стратегическим потребностям народного хозяйства;

2) государство выделяет большие деньги на развитие вузов и вузовской науки, но среди большого количества вузов (более чем 1200, не считая их филиалов) эти деньги размазываются как икра на бутерброде в привокзальном буфете — эффект минимален;

3) процессы укрупнения вузов с целью повышения конкурентоспособности всей системы высшего образования — это устойчивый мировой тренд (через это прошли Германия, Франция, Япония, Китай и другие страны). Основная цель такой модернизации вузовской системы за рубежом — поддержка наиболее перспективных университетов, их усиление, укрупнение и доведение до мировых стандартов. А в условиях глобализации конкурентоспособность национальных вузов становится системным фактором национальной безопасности, ни больше, ни меньше.

Приняв это в качестве постулатов, становится ясно, что речь не о том — объединять

вузы или нет. Речь идет о поиске технологии, если хотите, алгоритма интеграции, чтобы создать новые конкурентные преимущества, «прирастить» качество образования и минимизировать социальные риски.

На практике уже можно выделить как минимум четыре модели объединения:

1) навязанное учредителем добровольное поглощение, при котором поглощаемый вуз получает дополнительные статусные, финансовые и материальные преимущества и сохраняет большую часть своих функций — *дивизиональная структура управления*;

2) *поглощение*, при котором поглощаемый вуз растворяется в структуре головного вуза;

3) *слияние* вузов с образованием нового юридического лица;

4) *навязанное учредителем при поддержке региональных властей поглощение*, которое вызывает социальный конфликт, причем не обязательно в поглощаемом вузе. Здесь есть большая проблема — серьезные различия во внутривузовской культуре и несоответствие финансового обеспечения вузов.

Главное, следует помнить, что взаимное объединение — это не просто составленные между собой кусочки мозаики, а та картина, которую они складывают вместе.

## 21.06.2012

Есть ли что-то общее у системы государственного образования и теологии? Не является ли теология лженаукой, а вера — несовместимой с научным мировоззрением идеологией? Эти вопросы я слышу с разных сторон. Их задают как коллеги, принявшие за бесспорный образец образовательную программу советского времени, совершенно исключая религиозную компоненту, так и те, кто сегодня в силу непосредственной работы или научного интереса изучает и сравнивает мировые образовательные системы.

Скажу прямо, я легко могу согласиться с тем, что наукоподобие исторических творений известного математика, действительного члена РАН Анатолия Фоменко не может изучаться как академическая наука. Мне очевидно, в высшей школе не должно быть там и сям всплывающих «новых ученых», академиков альтернативных академий наук, предлагающих радикальное изменение научной парадигмы в причудливом сплаве псевдонауки и теории глобального заговора. Каждый может слагать свою науку, все вольны изучать курьезы, но традиционные научные инстанции, инс-

трументы и методы научного признания, как, например, индекс цитируемости, я считаю вполне живыми и адекватными. Математик Фоменко для меня — серьезный ученый, однако его исторические построения я, наряду с историками, не могу воспринимать серьезно. Очевидно, что машины ездят, болезни излечиваются, экономика более или менее описываема и управляема в силу традиционной науки. Я согласен с лауреатом Нобелевской премии академиком Виталием Гинзбургом: «Что такое лженаука? Лженаука — это утверждение, которое противоречит твердо установленным научным данным. Только так. Всякие идеи, которые полностью не опровергнуты — их ни в коем случае нельзя называть лженаучными». Думаю, что теология никак не подходит под подобное определение лженауки. Когда же меня спрашивают о принципиальной совместимости веры и научного познания, я отвечаю простыми фактами. Не выходя за пределы экономической науки: священник Томас Мальтус и монах Лука Пачоли, священники Педро де ла Гаска и Сергей Булгаков остались в истории выдающимися экономистами. Вопрос просто снимается в силу большого количества блестящих ученых, глубоко укорененных в своей религиозной традиции.

Уверен, что любому ученому помимо специального образования и практики, помимо владения научным инструментарием в данной конкретной области, помимо того, чтобы быть специалистом, вооруженным выверенной методологией исследования, знанием всего того, чтобы было создано человечеством в данной сфере, необходимо в какой-то мере возвышаться над предметом своих исследований, видеть перспективу, контекст. Мы знаем великих мировых и русских ученых-энциклопедистов. Их энциклопедичность — это не просто некая эрудированность, позволявшая им участвовать в интеллектуальных состязаниях в юности, а в зрелом возрасте получать престижные международные свидетельства доброкачественности и плодотворности научных разработок. Это — инструмент научного поиска, позволяющий как тактически соотносить исследуемый вопрос с контекстом, с сопредельными научными дисциплинами, так и стратегически видеть как можно более целостную картину поля своего исследования. Для меня, как профессионального экономиста, знакомство с трудами известного социолога и экономиста Макса Вебера, посвященными роли протестантского богословия в становлении современного капитализма, оказалось определенным откровением.

Согласно убедительным построениям Вебера, конфессиональные черты немецкого протестантизма стали одним из базовых элементов формирования капиталистического общества. Как ученый, я был вынужден признать — без понимания специфики протестантского богословия в европейском контексте изучение смены экономических формаций будет неполным, ущербным, научно нечестным. Поэтому для меня вопрос присутствия теологии в университете это вопрос целостности, полноты научного знания.

Сегодня, в эпоху экономической глобализации, опережающее развитие юга, сопровождающееся небывалым религиозным ренессансом, становится фактором мировой экономики. Корейское экономическое чудо неотделимо от неожиданного расцвета христианства на корейской земле, смесь конфуцианства и коммунизма под эгидой мягкого национализма сопровождает взрывное развитие экономики Китая, бразильскому расцвету сопутствует переход верующих из Католической церкви в харизматические религиозные группы. Все мы стали свидетелями возрождения Православной церкви в России. Никто не станет сомневаться в значительной социальной, политической, культурной роли религии в формировании и сопровождении этносов. Серьезный ученый просто не может изучать функционирование человеческого общества без учета религиозного фактора.

В России, стране богатства культур, не просто сложно, но невозможно ориентироваться без культурной и религиозной карты местности. Таким образом, на мой взгляд, теология должна быть в университете, будь то разнovidность религиоведения или более глубокое погружение во внутреннюю религиозную проблематику. Смысл ее существования в высшей школе — дать «карту местности». Сделать мир, в котором мы живем, более понятным, и даже, если не ответить на многие вопросы, так ознакомиться с вариантами их поиска.

С включением теологии в образовательную систему России возникает вопрос: с какой же стороны должна преподаваться теология? Должен ли это быть внутренний дискурс церковных богословов и отцов церкви, или высшей школе приличествуют больше социологический подход Вебера и Конта, психологический подход Джеймса и Фрейда? Или нам стоит принять как основной социально-философский дискурс Фейербаха и Энгельса? А может, синтез Тейара Де Шардена должен стать нашей путеводной звездой? Универсализм, на мой

взгляд, это базовый принцип высшей школы. Я за то, чтобы Университет давал оглавление для книги мировой науки. В дальнейшем человек вправе свободно выбирать интересующую его специализацию. Социально-географические же привязки теологии очевидны. К примеру, для центральной, средней России это — восточное христианство, православие. Никакая другая религия не сыграла здесь подобную роль. Справедливости ради, стоит сказать, что даже подчеркнуто конфессиональная теология не всегда была покорной проводницей линии иерархической церкви, являя один из принципов науки — свободу от административных барьеров. Меня в свое время поразило, что не синод епископов, но коллегия докторов Сорбонны выступила с критикой доброкачественности богословских мыслей Папы римского в XIV веке и настояла на том, чтобы папа отказался от, по их мнению, неправомыслия.

Напоследок хотел бы процитировать один из заключительных тезисов конференции Всемирного Совета Церквей, посвященной теологии в высшей школе, состоявшейся в начале июня 2012 года в Гранаволлене, Норвегия. На мой взгляд, он вполне актуален, и я его вполне разделяю: «Присутствие христианского и других форм богословия в академической среде создает здоровые гарантии для общества, для того, чтобы религии не попасть под влияние или перегруженность фундаментализмом или редукционистской формой религии в обществе».

Таким образом, отчасти понимая противников присутствия теологии в высшей школе, считаю их опасения необоснованными и даже вредными для устойчивого функционирования общества на современном этапе.

## 25.06.2012.

### *Из выступления на заседании Совета Российского Союза ректоров.*

Любая система, в том числе образовательная, в условиях агрессивной среды сжимается и адаптируется. Мы должны быть современными и четко для себя осознавать все релевантные образованию риски. Считаю, что сегодня мы должны упор сделать на следующие ключевые моменты: это качество, программно-целевой подход, общественный контроль и внедрение новых эффективных форм администрирования.

Первое. Проблема качества является сейчас фундаментальной. Поэтому все усилия следует направить на ее решение. В этой свя-

зи, мне кажется, необходимо изменить парадигму в оценке качества образования. Важно делать акцент не только на оценке способов передачи знаний. Необходимо акцентировать внимание на систему совместного со студентами генерирования знаний. Слабые вузы без научно-инновационного потенциала на это не способны. Нужно идти по пути Европы, которая совершенствует систему внутреннего мониторинга и формирует прозрачную открытую систему внешнего аудита качества. Важнейший компонент внешнего контроля — это участие в оценке качества Российского Союза ректоров, Общественной палаты, Объединения работодателей и предпринимателей. И в этой связи участие вузов в национальных и международных рейтингах — это инструмент публичной отчетности. Либо мы этого боимся, либо нет. И, конечно же, это фактор общественно-профессиональной оценки нашей деятельности. Общественный контроль над работой вузов позволит уйти от голого администрирования.

Стратегические решения, которые формируются в нашей среде, должны учитывать интересы и государства, и общества. В настоящее время принципы стратегического планирования и развития вуза находятся в определенном противоречии с подходами к текущему финансированию. Другими словами, мы планируем на десять лет вперед, а контрольные цифры приема меняются ежегодно. Следует переходить на более широкое использование программ развития вузов, в подготовке которых, конечно же, должны принимать самое активное участие объединения работодателей, местные власти, бизнес-сообщества, общественные институты. Это будет способствовать достижению межотраслевых и региональных кадровых балансов. Важно задействовать в этом случае принцип софинансирования в межотраслевом разрезе. Проблемы высшего образования нельзя перекладывать только лишь на плечи Минобрнауки.

Второе. Программно-целевой подход к управлению вузом предъявляет очень серьезные компетентностные требования к управленческим кадрам, которые должны владеть методами оценки рисков, основами финансового менеджмента, стратегическим видением проблем, навыками комплексного анализа. Надо задуматься о повышении квалификации руководителей по использованию программно-целевого метода. И здесь, конечно же, важна идея нашего министра — необходимо на конкурсной основе подбирать топ-менеджеров

для университетов. По результатам социологического исследования, проведенного Российским Союзом ректоров, мы видим очень четкий тренд — средний возраст руководителей вузов неуклонно увеличивается. Это тренд пяти-шести лет. Программно-целевой подход гарантирует вузам успешную научно-исследовательскую деятельность и генерацию инноваций.

Третье. В управлении вузами следует более активно использовать новые формы администрирования. Эти формы администрирования очень хорошо показали свою эффективность в зарубежных ведущих вузах. В частности, речь может идти о таких управленческих инструментах, как фонды целевого капитала, фонды грантового стимулирования, более активное создание малых инновационных предприятий, причем, не на бумаге, а реально действующих, которые получают доход, платят аренду и трудоустраивают наших и преподавателей, и студентов. Активно использовать механизм государственно-частного партнерства при создании центров корпоративного образования, подготовки для бизнеса внутри, в структуре вузов. Следует проводить работу по созданию и укреплению бренда вузов. Требуется серьезного переосмысления, на наш взгляд, сфера связей с общественностью и связи с властями. Департаменты PR и GR в крупнейших вузах Европы и США являются ключевыми управленческими структурами, ведущими широкий спектр работ с активным использованием интернета и других средств обратной связи с правительством и обществом.

И, наконец, хочу подчеркнуть, что любое реформирование высшей школы невозможно без широкой разъяснительной работы и обратной связи.

## 29.06.2012

Вот, пожалуйста, новость: в системе управления университетом появляется новый проректор — Татьяна Михайловна Давыденко, ранее возглавлявшая департамент профессионального образования в нашем Министерстве.

Третья женщина — проректор.

Такого в университете еще не было.

Впрочем, не было и такой должности — проректор по связям с госорганами и фандрайзингу. (Для тех, кто не знает, объясняю: фандрайзинг — деятельность по сбору средств и финансированию разного рода фондов для благотворительных или образовательных целей).

— А нам это надо? — спросит преподаватель, особо не обласканный государством.

Скажу откровенно: другого выхода я не вижу.

Конечно же, государство озабочено судьбой высшего образования в стране. Но любая реформа это не сиюминутный процесс и проблема заработной платы преподавателей вузов по-прежнему сверхактуальный вопрос.

Вузам предложено самостоятельно искать пути выхода из той ситуации, в которой оказалась наша высшая школа. В этих условиях руководство университета приняло решение активизировать усилия по сбору средств и формированию фондов, которые будут способствовать дальнейшему развитию научно-исследовательских работ в ВГУ и модернизации учебного процесса, прибегнув к фандрайзингу.

Говоря языком образов, фандрайзинг — своеобразная донорская помощь. Его отличие от традиционной благотворительности заключается в том, что создаваемые при этом так называемые эндаумент-фонды направляют не сами пожертвования, а инвестиционный доход, получаемый от сформированного донорами капитала. Именно по такому принципу работает знаменитый Нобелевский фонд.

Круг обязанностей нового проректора — создание эндаумент-фонда, налаживание тесного взаимодействия с министерствами и ведомствами, продвижение крупных университетских проектов, воссоздание работы Ассоциации выпускников ВГУ.

Речь идет о дополнительных инвестициях в наш бюджет.

Хочется надеяться, что наши административные усилия не пропадут даром: что финансовые возможности университета станут более значительными, что позволит нам самостоятельно решать возникающие проблемы.

Ситуация пикантна тем, что мы забираем нового человека от губернатора Белгородской области, где она занимается региональными инновациями и коммерциализацией научных разработок. Соседи крайне недовольны.

Но выбирают всегда сильнейших. Это закон жизни.

Рачительный хозяин не тот, кто скопидомно отвергает любую разумную просьбу, связанную с улучшением жизнедеятельности конкретных работников. А тот, кто рассудительно субсидирует научный поиск и организацию учебного процесса в соответствии с задачами сегодняшнего дня.