

Совместный европейский проект ТЕМПУС-ТАСИС №23046-2002
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В ТГТУ»

Tempus Tacis Joint European Project №23046-2002
«TSTU STRATEGIC PLANNING OF MANAGEMENT»

Программа международной
конференции

Стратегическое управление университетом

ТАМБОВ
РОССИЯ
28-29 июня 2006



Conference programme

**University
Strategic Management**

2006 TAMBOV
RUSSIA
June 28-29

Venue: Administrative building of TSTU 106, Sovetskaya st.

◆ Издательство ТГТУ ◆

Европейская комиссия
Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию Российской Федерации
Тамбовская областная администрация
Управление образования и науки Тамбовской области
Совет ректоров вузов Тамбовской области
ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет"
Университет г. Геленджика
Одесский государственный экономический университет
Каледонийский университет г. Глазго
Лапландский университет г. Рованиеми

Стратегическое управление университетом

Материалы международной конференции

28 – 29 июня 2006 года



Тамбов
Издательство ТГТУ
2006

УДК 378.4
ББК 4481.41я93
С833

Редакционный совет:

ректор ТГТУ, профессор *С.В. Мищенко*; начальник Управления международного образования и сотрудничества Федерального агентства по образованию РФ *Н.М. Дмитриев*; заместитель начальника Управления международного образования и сотрудничества Федерального агентства по образованию РФ *А.В. Талонов*; начальник Управления образования и науки Тамбовской области, доктор педагогических наук, профессор *Н.Г. Астафьева*; проректор по международным связям ТГТУ, доктор технических наук, профессор *Н.С. Попов (редактор)*; начальник Управления международных связей ТГТУ *Л.А. Мозерова (отв. секретарь)*; директор издательско-полиграфического центра ТГТУ *Н.Н. Мочалин*; начальник сектора по издательско-редакционной работе *М.А. Евсейчева*

С833 Стратегическое управление университетом : материалы международной конференции (28 – 29 июня 2006 г., г. Тамбов) / Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та,

2006. – 262 с. – 230 экз. – ISBN 5-8265-0486-2.

В сборник включены программа и материалы докладов по стратегическому планированию и управлению университетами; по проблемам вхождения вузов в мировое образовательное сообщество; участию Российской системы высшего образования в Болонском процессе.

Предназначен менеджерам и системным аналитикам, интересующимся проблемами высшей школы, а также преподавателям и аспирантам, занимающимся развитием новых педагогических технологий.

УДК 378.4
ББК 4481.41я93

Сборник подготовлен по материалам, предоставленным в электронном варианте, и сохраняет авторскую редакцию.

ISBN 5-8265-0486-2

© Тамбовский государственный
технический университет (ТГТУ), 2006

Научное издание

Стратегическое управление университетом

Материалы международной конференции

28 – 29 июня 2006 года

Редактор Е.С. Мордасова

Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано в печать 05.06.2006.

Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.
12,5 уч.-изд. л. Тираж 230 экз. Заказ № 369

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

Программа конференции

International Organizing Committee

Chairman
S.V. Mischenko Rector, Tambov State Technical University, Tambov, Russia

Committee Members

K.V. Kolonchin, Deputy Head of Tambov Regional Administration, Tambov, Russia

N.M. Dmitriev Head of International Education and Cooperation Department, Federal Agency for Education, Moscow, Russia

A.V. Talonov Deputy Head of International Education and Cooperation Department, Federal Agency for Education, Moscow, Russia

N.G. Astafyeva Head of Education Department of the Tambov Region, Tambov, Russia

V.G. Matveykin Chairman of Committee for Science and Innovative Policy, Tambov Regional Administration, Tambov, Russia

M.I. Zveryakov Rector of Odessa State Economic University, Odessa, Ukraine

A. Mignone Project Contractor, Professor of University of Genoa, Italy

N.S. Popov Project Scientific Coordinator, Vice-Rector for International Relations, TSTU, Russia

V.F. Kalinin First Vice-rector of TSTU, Tambov, Russia

N.P. Puchkov Vice-Rector for Educational Activities, TSTU, Tambov, Russia

V.E. Podolski Vice-Rector for Informatization, TSTU, Tambov, Russia

B.K. Temple Professor of Glasgow Caledonian University, United Kingdom

A. Koivumaa LL. M., LL. Lic. University of Lapland, Finland

A. Musaiò Manager for Financial Resource and Planning, University of Genoa, Italy

L.A. Mozerova Head of International Relations Office, TSTU, Tambov, Russia

Conference Programme

Wednesday June 28, 2006, Venue: Administrative building of TSTU 106, Sovetskaya st.

9.00 Conference participants registration

10.00 Opening ceremony

Introductory speech of Prof. Sergey Mischenko, Rector of Tambov State Technical University, International Conference Committee Chairman

Opening welcome. Kiril Kolonchin, Deputy Head of Tambov Regional Administration

Welcome address. Alexei Talonov, Deputy Head of International Education and Cooperation Department, Federal Agency for Education, Moscow

Opening welcome. Prof. Andrea Mignone, Project Contractor, University of Genoa, Italy

Welcome address. Prof. Mikhail Zveryakov, Rector of Odessa

State Economic University, Ukraine

Welcome address. Victor Chistokhvalov, Director of Centre of Comparative Education Policies, People's Friendship University, Moscow

Welcome address. Dr. Bryan Temple, Director of Caledonian Centre for Engineering Education, Glasgow Caledonian University, UK

Welcome address. Prof. Nikolay Popov, Project Scientific Coordinator, Vice-rector for International Relations, Tambov State Technical University

11.30 Coffee-break

12.00 Plenary session

Development of International Cooperation of Russian Universities

A.V. Talonov, Deputy Head of International Education and Cooperation Department, Federal Agency for Education, Moscow

Role of International Cooperation in Economy and Education of Contemporary Russia

K.V. Kolonchin, Deputy Head of Tambov Regional Administration

Strategic Planning of TSTU Development up to 2010

Prof. S.V. Mischenko, Rector of Tambov State Technical University

Strategic Indicators of Economic University Development Management

Prof. M.I. Zveryakov, Rector of Odessa State Economic University, Ukraine

The budget as Tool of Development of the University Autonomy: Indicators Systems, Management Control and Company-Oriented Techniques

A. Musaiio – International Project Coordinator, Department of Social and Political Sciences, University of Genoa, Italy

Planning and Education Process Organization in Innovative University

A.S. Malin, Deputy of the First Vice-rector, State University, Higher School of Economics, Moscow

14.00 Lunch

Panel presentations

15.00 **I.** Bologna Process and Goals of University Strategic Planning

Strategic Planning of University Education Activity

Prof. N.P. Puchkov, Vice-rector for Educational Activities, TSTU

Orientation as a Key Feature in Lifelong Learning

M. Penco – administrator, University of Genoa, Italy

From Strategic Alliances to Strategic Partnership

Prof. N.S. Popov, Vice-rector for International Relations, TSTU

Bologna Process and Strategic Planning Goals of Interuniversity Centre for International Cooperation

E.V. Shvetsova, Director of Interuniversity Centre for International Cooperation, TSTU

18.00 Social dinner

Thursday, June 29, 2006.

Panel presentations

10.00 **II.** University financial system development

Accounting Methods and Cost Analysis for Educational Service Quality

- Prof. S.V. Ponomarev, TSTU
Budgeting System as a Step of Strategic Planning System of TSTU
 I.V. Khrapov, Director of Analytical Centre for Economic Development, TSTU
- 12.00 Coffee-break
- 12.30 **III. National priority programmes and innovative university**
DVD Based Distance Learning Support for Teaching and Distance Learning
 Dr. B. Temple and J. Lynn, Glasgow Caledonian University, UK
Universities, Innovations, and IPRs
 A. Koivumaa – LL. M., LL. Lic, International Coordinator, University of Lapland, Faculty of Law, Finland
Application of New Information Technologies (Wi-fi, Wi-max, MPLS, IPv.6) for Maintenance of Complex Educational, Research and Innovative Activities of Students and Teachers
 V.E. Podolsky, Vice-rector for Informatization of TSTU
Education Export is a Strategic Direction for University Development
 Prof. M.A. Promtov, Dean of International Education Faculty, TSTU
- IV. New management practices. Problems of university managers training**
"Needs analysis" As a Key Factor for an Effective Training Process
 Dr. A. Massa – researcher of the Department of Social and Political Sciences, University of Genoa, Italy
About Realization of Joint European Project "System Modernization of University Management" in Tambov State University named after G.R. Derzhavin
 A.A. Arzamastsev, Head of the Chair "Computer and Mathematical Modelling", Tambov State University named after G.R. Derzhavin
Human Factor and Adaptation Problems of University Management to a New Economic Paradigm
 V.M. Okorokov, Vice-rector for Economic Development of Kursk Institute of Management, Economics and Business
Total Quality Management in University
 E.V. Zlobin, Head of Quality Management Office, TSTU
- 14.00 Lunch
- 15.00 *Information about Conference Materials*
 N.S. Popov
 Conference finalising. Discussion of Conference Recommendations for the Federal Agency of Education of RF
 международный программный комитет

Председатель ректор ТГТУ, д.т.н, профессор
 Мищенко С.В.

Члены комитета

Колончин К.В. заместитель главы администрации Тамбовской области

Дмитриев Н.М. начальник управления международного образования и сотрудничества Федерального агентства по образованию РФ

Талонов А.В. зам. начальника управления международного образования и сотрудничества Федерального агентства по образованию РФ

Астафьева Н.Г. начальник управления образования и науки Тамбовской области, д.п.н., профессор

Матвейкин В.Г. председатель комитета по науке и инновационной политике администрации Тамбовской области, д.т.н., профессор

Зверьяков М.И. ректор Одесского государственного экономическо-

	го университета, д.э.н., профессор
Миньоне А.	контрактор проекта, профессор университета г. Генуи, факультет социальных и политических наук
Попов Н.С.	проректор по международным связям ТГТУ, научный координатор проекта, д.т.н., профессор
Калинин В.Ф.	первый проректор ТГТУ, д.т.н., профессор
Пучков Н.П.	проректор по учебной работе, д.п.н., профессор
Подольский В.Е.	проректор по информатизации ТГТУ, к.т.н.
Темпл Б.К.	доктор наук Каледонийского университета г. Глазго
Койвумаа А.	лицензиат юридических наук Лапландского университета г. Рованиеми
Мусайо А.	координатор международных проектов г. Генуи
Мозерова Л.А.	начальник Управления международных связей ТГТУ

РАСПИСАНИЕ РАБОТЫ КОНФЕРЕНЦИИ

Среда, 28 июня 2006г., актовый зал ТГТУ

- 9.00 Регистрация участников конференции
- 10.00 Торжественное открытие конференции
- Вступительное слово ректора ТГТУ, профессора С.В. Мищенко
- Приветствие от администрации Тамбовской области, зам. главы администрации Тамбовской области К.В. Колончин
- Приветствие от Федерального агентства по образованию Российской Федерации, зам. начальника управления международного образования и сотрудничества А.В. Талонов
- Приветствие от членов консорциума проекта ТЕМПУС-ТАСИС, профессор Генуэзского университета А. Миньоне
- Приветственное слово ректора Одесского государственного экономического университета, профессора М.И. Зверякова
- Приветствие от Университета дружбы народов. Директор Центра сравнительного и международного образования В.Н. Чистохвалов
- Приветствие от университета г. Глазго, доктор Б. Темпл
- Вступительное слово проректора по международным связям Н.С. Попова, научного координатора проекта
- 11.30 Кофе - брейк
- 12.00 ПЛЕНАРНЫЕ ДОКЛАДЫ
- Развитие международного сотрудничества вузов России*
- А.В. Талонов, зам.начальника Управления международного образования и сотрудничества
- О роли международного сотрудничества в экономике и образовании современной России*
- К.В. Колончин., зам главы администрации Тамбовской области
- Стратегическое планирование развития Тамбовского государственного технического университета на период до 2010 г.*
- С.В. Мищенко, ректор ТГТУ, профессор
- Стратегические ориентиры в управлении развитием экономического университета*
- М.И. Зверяков, ректор Одесского государственного эконо-

мического университета, д.э.н., профессор

The budget as Tool of Development of the University Autonomy: Indicators Systems, Management Control and Company-Oriented Techniques

A. Musaio – International Project Coordinator, Department of Social and Political Sciences, University of Genoa, Italy

Планирование и организация учебного процесса в инновационном вузе

А.С. Малин – к.в.н., профессор, зам. первого проректора по УМР Государственного университета – Высшей школы экономики

14.00 Обед

Секционные доклады

15.00 **II.** Болонский процесс и задачи стратегического планирования в университете

К вопросу стратегического планирования образовательной деятельности университета

Н.П. Пучков – д.п.н., профессор, проректор по учебной работе ТГТУ

Orientation as a Key Feature in Lifelong Learning

Monica Penco – administrator, University of Genoa, Italy

От стратегических альянсов к стратегическому планированию.

Н.С. Попов – д.т.н, профессор, проректор по международным связям Тамбовского государственного технического университета

Болонский процесс и задачи стратегического планирования деятельности Межвузовского центра международного сотрудничества

Е.В. Швецова – директор Межвузовского центра межвузовского сотрудничества, к.п.н., доцент

18.00 Фуршет
Четверг, 29 июня 2006 г.

Секционные доклады

10.00 **IV.** Совершенствование финансовой системы университета в современных условиях

Методика учета и анализа затрат на качество образовательных услуг

С.В. Пономарев – д.т.н., профессор ТГТУ

Система бюджетирования, как этап создания системы стратегического планирования ТГТУ

И.В. Храпов – к.т.н., директор Аналитического центра экономического развития ТГТУ

12.00 Кофе-брейк

12.30 **V.** Приоритетные национальные образовательные программы и инновационный университет

DVD based Distance Learning Support for Teaching and Distance Learning

Bryan K Temple and John. S. Lynn, Glasgow Caledonian University, UK

Universities, Innovations, and IPRs

Ari Koivumaa – L.M., LL.Lic, International Coordinator, Uni-

versity of Lapland, Faculty of Law, Finland

Применение современных информационно-коммуникационных технологий (Wi-fi, Wi-max, MPLS, IPv.6) для обеспечения единства учебно-научно-инновационной деятельности мобильных студентов и преподавателей

В.Е. Подольский – к.т.н., доцент, проректор по информатизации

Экспорт образовательных услуг – стратегическое направление развития университета

М.А. Промтов – д.т.н., профессор, декан факультета международного образования ТГТУ

Новые организационные методы управления. Проблемы подготовки менеджеров для университета

"Needs analysis" as a Key factor for an Effective training process

Dr. Agostino Massa – researcher of the Department of Social and Political Sciences, University of Genoa, Italy

О реализации совместного европейского проекта Темпус "Системная модернизация управления университетом" в Тамбовском государственном университете им. Г.Р. Державина

А.А. Арзамасцев – д.т.н., профессор, зав.кафедрой компьютерного и математического моделирования ТГУ им. Г.Р. Державина

Человеческий фактор и проблемы адаптации вузовского менеджмента к современной экономической парадигме

Н.Р. Кликунов– к.э.н., проректор Курского института менеджмента, экономики и бизнеса

Всеобщее управление качеством в университете

Э.В. Злобин – к.э.н. начальник отдела управления качеством ТГТУ

14.00 Обед

15.00 *Информационное сообщение об издании тезисов докладов, присланных для опубликования в сборнике материалов конференции*

Н.С. Попов

Обсуждение и принятие решений по итогам реализации проекта в ТГТУ и материалам конференции

Международная конференция "Стратегическое управление университетом" проводится в соответствии с проектом ТЕМПУС-ТАСИС, № 23046/2002, направленным на приобретение современного опыта стратегического планирования Тамбовским государственным техническим университетом, с последующим его распространением в другие вузы Российской Федерации и СНГ.

Членами университетского консорциума являлись: Генуэзский университет, Лапландский университет, Каледонийский университет, Одесский государственный экономический университет (ОГЭУ) и Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ). Со стороны Генуэзского университета принимали непосредственное участие – профессор А. Миньоне, профессор Д. Сола, А. Мусайо (администратор проекта) и доктор А. Масса. От Лапландского университета – доктор А. Койвумаа, от Каледонийского университета – доктор Б. Темпл, от ОГЭУ – профессор Г. Шубартовский, от ТГТУ – профессор Н. Попов (научный координатор проекта) и Л. Мозерова (менеджер проекта).

Целью публикации материалов конференции является распространение в системе высшего образования России полезного опыта европейских и российских вузов. Вместе с тем представляет интерес отображение изменений, связанных с модернизацией высшего образования в России в свете ее участия в Болонском процессе. Многие материалы данного сборника показывают, что сегодня вузы находятся на стадии крайне важных и нужных преобразований.

Координатор и контрактор благодарят за активное участие в проекте Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Администрацию Тамбовской области, а также коллективы всех университетов – членов международного консорциума исполнителей проекта.

Вступительное слово

Ректора ТГТУ, профессора С.В. Мищенко

Уважаемые дамы и господа, иностранные гости, коллеги, друзья!

Проведением данной конференции мы завершаем программу работ по совместному европейскому проекту под названием "Стратегическое планирование и управление в Тамбовском государственном техническом университете". Сегодня мне не верится, что три года, отведенные на его реализацию, прошли так быстро. Ведь весь наш коллектив полон творческих планов по развитию стратегии университета, по привлечению новых структурных подразделений к работе в сфере университетского менеджмента.

Основной вопрос, который хочется себе задать – все ли удалось сделать по проекту в полном объеме и с высокой эффективностью? Вопрос не простой. В последние годы в Российской Федерации осуществлено много проектов по теме управления университетами. Часть из них поддержаны зарубежными фондами, а часть – Федеральной программой развития образования. В результате появился полезный опыт по созданию региональных университетских комплексов, внутривузовских систем управления качеством образования, центров научных исследований, международного развития и др.

В Тамбовской области на базе ТГТУ и Мичуринского государственного аграрного университета в ходе работы над проектом возникла Ассоциация "Объединенный университет им. В.И. Вернадского", в который вошли

научно-исследовательские институт ВИИТиН, колледж, инновационно-технологические центры, Воронежская государственная технологическая академия.

К сожалению, опыт многих ранее выполненных международных проектов не получил должного распространения. Он оказался востребованным прежде всего в самых известных и престижных вузах России. Видимо, не наработаны механизмы передачи опыта одних вузов другим, еще сильна инерция мышления, не подготовлена почва для передачи инноваций в сферу стратегического планирования и управления вузом.

В этом аспекте ТГТУ повезло тем, что мы инициировали европейский проект для своего университета и стали непосредственным участником создания того нового, что характерно для современного университета. Уверен, что такие его результаты, как организация децентрализованного бюджетного планирования, структурные преобразования, разработка системы контроля за качеством обучения студентов и целый ряд других будут полезны многим организациям – школам, лицеям, ПТУ, институтам повышения квалификации и др. Об этом мы также будем говорить на нашей конференции.

Заканчивая свое приветственное слово ко всем участникам этой встречи, хочу сказать слова благодарности в адрес Европейской комиссии, выделившей грант для выполнения проекта, зарубежных коллег и всех сотрудников ТГТУ, обеспечивающих выполнение поставленных перед ними задач.

*Приветствие от администрации Тамбовской области,
заместителя главы администрации Тамбовской области
К.В. Колончина*

Уважаемые коллеги!

Мы живем в эпоху глобализации, которая характеризуется беспрецедентными взаимосвязями стран, людей, организаций, групп и личностей и это связывает человечество в одно органичное целое. В социальных и культурных сферах это новое состояние может означать завершение многих упрочившихся систем, традиций и намерений, но одновременно это может означать и введение новых измерений и пространств взаимодействия социальных систем, которые могут объединить предыдущие элементы прошлого, но не быть их прежней композицией. Эволюция современного мира обеспечивает человечество широко известным "общим рынком" образовательных, интеллектуальных, культурных продуктов и идей, которые ежедневно проникают сквозь национальные границы в виде книг, газет, журналов посредством коммуникационных сред, через выступления артистов, концертных групп и выставок. Это увеличивает число студентов, обучающихся за рубежом, иностранных экспертов и консультантов в развивающихся странах; сотни профессиональных встреч и конференций проводятся ежегодно в мире; бесчисленное число диалогов и обменов проходят неофициально и непрерывно между учеными, педагогами и коллегами в различных частях планеты через письма, отчеты и персональные встречи.

Этот рост взаимозависимости и взаимодействия есть результат экономического развития в конце прошлого века, а сегодня экономические изменения в любой части мира отражаются на всех остальных. Как результат роста информационных сетей на глобальном уровне, которые были предметами обсуждения "коммуникационной и культурной автономии", сегодня очевидно их критическое влияние на политические и экономические возможности, а также на культурное развитие других наций.

Другим симптомом взаимозависимости являются образовательные потребности. Сегодня образование имеет большее пространство, чем общественная потребность подготовки граждан одной конкретной страны или региона для участия в ее жизни. Это из-за того, что люди имеют множество способов преодоления культурных и национальных границ; не существует локальных или национальных администраций, которые все могут контролировать и знать все о своих согражданах.

Итак, вышесказанное лишь свидетельство очевидного и бесконечно сложного современного эволюционного развития человечества в направлении глобальной взаимозависимости мира.

Реальным примером международной интеграции в образовательной среде является Болонский процесс, в рамках которого европейскими университетами проводится работа по согласованию дипломов о высшем образовании, трудоемкости дисциплин, их содержании, качестве подготовки и т.д. Россия присоединилась к Болонскому процессу в 2003 г. и в настоящее время испытывает потребность в контактах с зарубежными образовательными организациями по очень многим аспектам, в том числе по содержанию подготовки, контролю качества, признанию дипломов и другим вопросам.

Проведение международной конференции на Тамбовщине, посвященной модернизации системы управления университетами, является закономерным событием. Это свидетельство того, что наши вузы заинтересованы в новых инструментах и механизмах работы на рынке образовательных услуг, они реально осознают конкуренцию не только на региональном и национальном уровнях, но идут дальше – перенимают опыт ведущих европейских вузов в сфере университетского менеджмента.

Администрация Тамбовской области также являлась участником проекта, в рамках которого велась работа по стратегическому планированию в ТГТУ и высоко оценивает практические результаты преобразований, полученные в ходе его исполнения.

Хочу пожелать всем участникам конференции успехов в ее работе, новых творческих планов и удач. Благодарю за внимание.

Вступительное слово профессора университета г. Генуя

Андреа Миньоне

Prof. Andrea Mignone

(University of Genoa, JEP Contractor)

Dear Rector, Dear Russian Federation's Representatives, Dear JEP Partners,
Dear Colleagues, Ladies and Gentlemen!

When we started in this intellectually exciting adventure, in 2003, we didn't know exactly in which seaport we should arrive. The journey we have fulfilled together is a good example in international cooperation and a good premise for dissemination and improvement in university reorganization.

Due to all that elements, I thank the people involved in JEP for friendship, intellectual closeness, availability and enthusiasm. These factors are fundamental pre-conditions to outcomes of the project. We hope that the project has been an opportunity in the improvement of Russian system of Higher Education.

The realisation of the University of Tambov's Strategic Plan of Management has depended on the skilful employment of its intellectual capital, through the resourcefulness and capabilities of teachers, administrative staff and students.

The most important stage in the University's development is "knowledge management and investment". Now, as a conclusion of the program, the territory around us is more clearly defined. In the next years, the universities in our countries will take on more responsibility for rising and managing the additional resources needed to sustain and develop their core activities. Tambov State Technical University is now more closely accountable to his stakeholders, and has the opportunity to demonstrate the quality of his programs in a highly competitive changing environment.

At the same time, university needs to plan for major shifts in the fabric of the wider society. It includes the expansion of the knowledge-intensive economy, a volatile international environment, the demographics of an aging population, and further developments in globalisation.

During the period of this international cooperation, we have seen two very interesting events.

The fifteenth EU-Russia summit in Moscow on 10 May 2005. The leaders adopted a single package of road maps for the creation of four Common Spaces. One of these is the Common Space on Research, Education and Culture. This particular Road Map is directed to reinforce co-operation with a view to creating a common space of research and education. In the field of education, the aim is to encourage integration and a closer co-operation within the framework of the new forming European Higher Education Area (EHEA), in accordance with the main provisions of the Bologna Process. In particular, aiming at: adopting higher education's comparable degrees; adopting a two-tier "bachelor-master" and as

soon as possible a three-tier “bachelor-master-doctorate” education system; introducing a credit system, aimed at practicing the European Credit Transfer System (ECTS) to check the volume of the taught subjects; promoting the academic mobility; cooperating in the provision of the learning quality; introducing integrated curricula at the higher education institutions; modifying the management of the higher education institutions with a view to adapting students learning to the changes on the labour market; increasing the attractiveness of the higher education systems in Russia and in the EU. Our Joint European project was on the road of the objectives approved in that meeting.

The Bergen Ministerial Conference in Bergen on 19-20 May 2005. Ministers responsible for Higher Education in 45 European countries met in Bergen for a mid-term review and for setting goals and priorities towards 2010. Ministers confirmed their commitment to coordinating their policies through the Bologna Process to establish the EHEA by 2010. The topics of the Conference were the degree system, the quality assurance, the recognition of degrees and study periods. They also decided to hold the next ministerial conference in London in 2007.

Also with respect to the conclusion of the Bergen conference, our project was “just in time”.

TSTU has taken initiatives and built its reputation over the past years in a way that has strengthened its capacity to manage the environmental challenges in the higher education scene.

The next steps in the management of and investment in knowledge involve (in my opinion, of course) three major commitments.

The first commitment is not new, but takes prime importance in any university. It is an investment in nurturing minds and skills through the learning and research at the core of our activities. Its fulfilment requires strong, student-centred teaching programs, innovative research and effective, enabling administration and support.

The second commitment is directed to the strategic development of capital and intellectual resources. To achieve its Vision, the university is looking to strengthen and diversify its funding base through intelligent management, effective partnership, and the commercialisation of research solutions.

The third commitment essential to the realisation of the first two, is the goal of the JEP program, i.e. is the redefinition of the university’s planning processes, from institutional to unit level. Strategic Plans have to be progressively linked not only by integrated structures, but by their common, visible recognition of the university’s Vision and Goals as their starting points.

The University of Tambov is now well placed to take advantage of the known and the predicted changes in its environments over the next years. As an institution and as a community, the university has exceptional qualities – it is ingenious, collaborative and successful.

We have proposed, through the improvement of our JEP, to move beyond the borders of the space that has defined the national universities up to now. We are entering a period when new, significant landmarks will be put in place. You will use yours proven enterprising spirit to ensure that the university can grow to occupy a distinctive and commanding position in Russian higher education in the end of the first decade of this century.

*Вступительное слово проректора по международным связям,
научного координатора проекта
Н.С. Попова*

Уважаемые коллеги!

Содействие развитию университетов России, превращение их в устойчивые саморазвивающиеся системы следует рассматривать в качестве главной цели университетского менеджмента.

Для достижения этой цели необходимо по-новому относиться к вузу как к объекту управления. Вуз – это сложная система, требующая постоянного внимания ко всем аспектам внутренних и внешних процессов, возмущений, входных и выходных сигналов. В условиях рыночной экономики ранее действовавшие принципы не работают, нужны новые творческие подходы и кадры с опытом работы на международном рынке образовательных услуг.

Наш университет работает на международном образовательном рынке с 1991 г. Ведет образовательную деятельность для стран Азии и Африки.

Однако этого опыта недостаточно для того, чтобы наилучшим образом отвечать принципам Болонской декларации. Необходимо расширять опыт как за счет европейских университетов, так и в мировом масштабе. Сегодня необходимо внедрять стратегический менеджмент в практику планирования российских вузов, содействовать поиску дополнительных финансовых источников, укреплять связи вузов с мировым образовательным сообществом.

Тематика нашей конференции охватывает весь круг названных задач, поэтому есть возможность не только подведения итогов работы по проекту, но и услышать мнения представителей различных российских и европейских университетов.

Хочу от себя пожелать всем плодотворной работы в стенах ТГТУ, а также поблагодарить всех партнеров по проекту за ту помощь, которую они оказали в ходе его реализации.

Пленарные доклады

А. В. Талонов

РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ВУЗОВ РОССИИ

*Федеральное агентство по образованию РФ
Москва, Россия*

За последнее десятилетие мы стали свидетелями существенных изменений в мире. Процессы глобализации, бурное развитие информационных технологий, существенное изменение экономической ситуации в России не могло не сказаться на изменении характера международного сотрудничества российских вузов с зарубежными партнерами.

Еще в начале 1990-х гг. реализация международных проектов с участием российских вузов осуществлялась на основе практически односторонней финансовой помощи со стороны зарубежных и международных фондов и организаций. Реализация международных проектов была практически единственной возможностью поддержать финансовое положение преподавателей и ученых, что заставляло российские научные коллективы интенсивно развивать сотрудничество с зарубежными партнерами. В рамках такого сотрудничества, как правило, со стороны российских участников проектов не ставились вопросы, связанные с изменением приоритетов программы, защитой прав интеллектуальной собственности и адекватной оплатой труда, сопоставимой с уровнем оплаты работы для зарубежных участников совместных проектов.

Одной из самых крупных программ технического содействия (фактически помощи) российским университетам, которая начала реализовываться в России с 1993 г. и не предполагала софинансирования с российской стороны, являлась программа Европейского союза ТЕМПУС. Бюджет программы составлял около 10 млн. евро в год, что позволяло оказывать поддержку российским вузам, студентам и преподавателям в самый сложный финансовый период. Однако отсутствие финансовой поддержки проектов программы ТЕМПУС с российской стороны не позволяло до последнего времени активно влиять на выбор основных приоритетов программы. Только в 2003 г. в рамках одного из проектов Федеральной программы раз-

вития образования было выделено 2 млн. р. на распространение результатов реализации проектов программы ТЕМПУС.

Наряду с Европейскими программами технического содействия в начале 1990-х гг. в России реализовывалось большое число программ сотрудничества с зарубежными фондами и организациями в рамках крупных проектов и небольших индивидуальных грантов поддержки научных сотрудников российских университетов. К наиболее известным фондам и организациям можно отнести Британский Совет, АСПРЯЛ (США), АЙРЕКС (США), Бюро КРОСС (Нидерланды), ДААД (Германия), Фонд Сороса.

В 1997 г. было принято решение о реализации первого инновационного образовательного займа Международного банка реконструкции и развития (МБРР) на общую сумму 70 млн. долл. США и российские университеты получили возможность реализовывать крупные проекты по подготовке новых учебных программ, изданию учебных курсов и изменению системы управления в университете. В 2001 г. началась реализация проекта "Реформа системы образования" в рамках второго образовательного займа на сумму 50 млн. долл. США.

В 1998 г. началась реализация первой совместной программы Минобразования России с американским фондом CRDF по созданию научных центров на базе ведущих российских вузов. В отличие от ранее действующих международных программ в рамках совместной программы с CRDF размер одного гранта составлял около 1 млн. долл. США и реализация программы осуществлялась на основе принципа со-финансирования в равных долях с российской стороной. При этом 25 % средств от объема гранта покрывалось за счет средств федерального бюджета и 25 % средств должны были вкладывать регионы в которых реализовывался проект. Софинансирование программы позволило российской стороне изначально активно участвовать в выработке приоритетов программы, организации и проведении конкурсов, мониторинге реализации проектов. Основные принципы реализации совместной программы с CRDF были использованы в дальнейшем при подготовке новых программ с международными организациями. В частности, в 2004 г. началась реализация совместной программы стажировок российских молодых ученых в университетах Германии "Михаил Ломоносов". Программа дает возможность направлять до 130 молодых ученых на стажировку до 6 месяцев для работы в университетах Германии по естественнонаучным специальностям.

До последнего времени международное сотрудничество российских университетов осуществлялось по следующим направлениям:

- реализация договорных отношений между государствами в рамках межправительственных и межведомственных соглашений;
- участие в международных программах и проектах;
- подготовка специалистов для зарубежных стран.

С начала 2000 г. проводилась активная политика по поддержке интеграционных процессов в области образования России со странами Европы. Результатом реализации данной политики явилось присоединение России к Болонской декларации в сентябре 2003 г. и на современном этапе модернизации российского образования реализация положений Болонской декларации в контексте приоритетных направлений развития образовательной системы России является одним из направлений государственной политики в сфере высшего образования.

В мае 2005 г. в Москве были утверждены Президентом РФ, Председателем Комиссии Европейских сообществ, Верховным представителем ЕС по внешней политике и безопасности и Премьер-министром Люксембурга во время проведения саммита Россия-ЕС "Дорожные карты" по четырем общим пространствам Россия-ЕС.

Утверждение "Дорожной карты" создает для России принципиально новые возможности для участия в программах ЕС в области образования и научных исследований. Россия приобретает новый статус по сравнению с другими "третьими" странами, который позволяет ей более активно участвовать в проектах ЕС направленных на поддержку интеграционных процессов в Европе в области научных исследований и образовании.

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время основной формой международного сотрудничества российских университетов становится реальное партнерство при реализации совместных проектов.

Однако партнерство в реализации совместных проектов с зарубежными партнерами должно базироваться на реальной финансовой поддержке проектов с российской стороны и при формировании приоритетов российских федеральных целевых программ в сфере образования необходимо предусматривать отдельные разделы, связанные с реализацией российскими университетами крупных международных проектов.

К. В. Колончин

О роли международного сотрудничества в экономике и образовании современной России

*Заместитель главы администрации Тамбовской области
Тамбов, Россия*

Свое выступление в рамках темы данной конференции, предполагающей обобщение опыта по университетскому управлению и сравнение направления реформ российского высшего образования с опытом европейских стран, мне хотелось бы построить в логике стратегии деятельности региональных органов государственной власти. В этой связи считаю необходимым остановить Ваше внимание на важном в социально-экономическом смысле секторе образования – профессиональном образовании.

Через осознание социально-экономического значения профессионального образования, учет внешних по отношению к образованию факторов, прежде всего социально-экономических, влияющих на состояние образовательной системы РФ, развитие региональной системы профессионального образования, достигаются цели, декларируемые в Концепции модернизации образования, и обеспечивается реализация приоритетных направлений развития образовательной системы РФ, обозначенных Минобрнауки.

Отмечу, что профессиональное образование эффективно, когда оно доступно всем слоям населения, нуждающимся в нем, поэтому стратегическим направлением развития образования России должно стать создание работоспособной региональной системы профессионального образования. Только так можно обеспечить реальную доступность и социальную эффективность профессионального образования, повысить профессиональную квалификацию населения, а, следовательно и производительность труда страны, доказать экономическую эффективность профессионального образования, тем самым обосновать выбор профессионального образования как приоритетного направления развития образовательной системы РФ.

Для эффективной реализации стратегического направления развития образовательной системы РФ необходимо четко сформулировать требования к системе профессионального образования регионов, описать принципы ее создания и функционирования, т.е. построить ее модель, которая будет учитывать структуру промышленного производства и сферы услуг региона, состояние малого и среднего бизнеса, стимулировать их развитие и, в конечном счете, быть основой устойчивого развития региона. Кроме этого, система должна обеспечивать подготовку кадров для отраслей экономики, представленных в регионе, высокое качество профессионального образования, его непрерывность и др.

Создание системы профессионального образования в регионе должно опираться на принципы максимального использования имеющихся образовательных структур, интегрирования образовательных учреждений в укрупненные структуры с целью наиболее эффективного использования образовательных ресурсов и структурирования образовательного пространства.

В основе региональной политики Тамбовской области лежит идея усиления международного сотрудничества как стратегического ресурса развития социально-экономического и социокультурного потенциала области и, соответственно, развития России.

Профессиональное образование в Тамбовской области дополнено системой повышения квалификации и переподготовки кадров, дополнительным образованием. Это направление развития образовательной системы РФ наиболее актуально с точки зрения влияния на экономику, но при этом отсутствует достаточное нормативное и методическое обеспечение этой деятельности. В этих условиях требуются усилия всех участников эконо-

мической деятельности в регионе для создания жизнеспособных форм реализации системы непрерывного профессионального образования.

Следовательно, региональная система профессионального образования примет законченную форму тогда, когда университетское образование будет дополнено соответствующими центрами образования на территориях региона. В этих центрах появится возможность давать начальное, среднее и незаконченное высшее профессиональное образование с возможностью его продолжения в университете.

Таким образом, непрерывность профессионального образования и его инвестиционная привлекательность могут быть реализованы только в сбалансированной региональной системе профессионального образования, а основой инвестиционной привлекательности профессионального образования является интенсивный устойчивый широкий спрос населения, что также предполагает развитие системы профессионального образования в регионе.

Руководство администрации Тамбовской области, Совет ректоров вузов, руководители крупных промышленных предприятий заинтересованы в международном сотрудничестве, стремясь к тому, чтобы Тамбовская область стала регионом с высокой инновационной активностью.

Так, например, в нашей области в I квартале 2006 г. научные исследования и разработки выполняли 22 крупные и средние организации. Творческая деятельность на систематической основе с целью увеличения суммы научных знаний, а также поиска новых областей применения этих знаний, велась в 17 организациях с основным видом деятельности "Научные исследования и разработки", в 4 научно-исследовательских секторах вузов области и в одном КБ на промышленном предприятии.

Мы считаем необходимым и перспективным активно привлекать потенциал вузов для участия в разработке и обеспечения кадрового сопровождения социальных проектов, направленных на повышение качества жизни населения. Переход на проектную систему подготовки инновационных предложений снижает риски и способствует привлечению столь необходимых сегодня внебюджетных инвестиций.

В целях эффективного внедрения научных исследований и разработок, увеличения спроса на научную продукцию, создаваемую научными учреждениями и промышленностью, необходимо наладить процесс перевода научных разработок в производственные технологии и конкурентоспособную продукцию. В этой связи представляется полезным создание национальной системы взаимодействия государства с частным сектором, с использованием достижений науки, которая кратчайшим путем должна вести к производству рыночного продукта.

В условиях конкуренции, существующей на отечественном и зарубежном рынках образовательных услуг необходимо создание в университетах инновационной структуры, включающей отделы маркетинга и рекламы, информационно-аналитический центр, отдел мониторинга качества реализации бизнес-процессов, организации сервиса для студентов.

Целесообразным представляется введение в практику работы учреждений профессионального образования ежегодное проведение открытых для широкого круга предпринимателей, партнеров, заказчиков образовательных услуг комплексного мероприятия "Ярмарка образования и день карьеры". Учреждение профессионального образования становится организацией по оказанию образовательных услуг и производству продуктов в виде научных исследований и подготовке специалистов. Если на эти продукты нет спроса, то возникает вопрос о его существовании. При таком подходе остается единственный выход: необходимо подчиниться таким законам рынка, как ориентирование на клиента, качество и способность к конкуренции.

Отмечу, что главным показателем на складывающемся Международном образовательном рынке является качество Российского образования.

Важным аспектом управления качеством подготовки специалистов мы считаем выбор стратегии контроля, основанный на сочетании внешнего контроля и внутреннего стимулирования. При планировании организации образовательной деятельности учитывается тот факт, что качество подготовки специалиста в университете определяется уровнем сформированности структуры саморегуляции субъектов образовательного процесса. Этому в значительной степени способствует осуществляемая сейчас учреждения-

ми профессионального образования области работа по подготовке системы менеджмента качества к сертификации.

Введение общих норм в образовательный процесс на межгосударственном уровне станет неоправданным, если не будут налажены реальные международные связи.

Обобщая вышесказанное, надо отметить, что роль международного сотрудничества в образовании поистине неоценима, так как оно позволяет не только одним образовательным системам повышать свой уровень развития относительно других, но и способствует движению всех образовательных систем к непрерывному сбалансированному прогрессу. Если рассматривать конкуренцию на рынке образования, то определенными преимуществами обладают те учреждения профессионального образования, которые ведут более эффективную международную деятельность. История развития систем образования различных стран доказывает необходимость интергационных процессов в области образования и построение определенной формы связей и взаимоотношений между ними, несмотря на существующую неоднородность систем.

Изолированной системе очень трудно быть конкурентоспособной на таком постоянно меняющемся рынке, как рынок образования. Таким образом, в ходе реализации программ международного сотрудничества учреждения профессионального образования стремятся извлечь максимальную выгоду для себя с целью занятия более благоприятного положения на международном образовательном рынке и выхода на качественно новые этапы своего развития.

С. В. Мищенко, Н. С. Попов

Стратегическое планирование развития Тамбовского государственного
технического университета на период до 2010 года

Тамбовский государственный технический университет Тамбов, Россия

Тема стратегического планирования не случайно стала одной из ведущих тем университетской деятельности в российских вузах, а значительно ранее – в зарубежных. В последние десятилетия в мире произошли серьезные структурные изменения в системе высшего образования. Побудительными мотивами этому стали: увеличение численности потенциальных студентов из стран Азии и Африки, рост стоимости обучения в вузах, увеличение затрат на проведение научных исследований, жесткая конкуренция на рынках труда и многое другое.

В Европе эволюция массового образования привела к созданию систем, основанных на рыночных отношениях. Вместо государственного бюрократического управления наметился переход на самоуправление, в основе которого лежит автономия вузов. В этой связи возникла необходимость поиска внебюджетных источников финансирования. Государственные вузы США, Великобритании, Австралии, Франции, Германии и других стран вынуждены увеличивать число студентов, оплачивающих свое обучение, что заметно меняет экономическую политику высшего образования.

Но ни в одной стране мира перемены не носили столь резкого характера, как в России. Смена политического режима и коллапс национальной экономики с начала 1990-х гг. привели к стремительным переменам в системе высшего профессионального образования, долгое время не подвергавшейся никаким административным реформам, т.е. образование находилось под контролем государства и только им финансировалось. В подобных условиях государственный контроль, осуществляемый вузами вкупе с доминирующим влиянием Академии наук в вопросах научных исследований, лишил менеджеров университетов необходимого опыта и знаний в условиях рыночной экономики. Вузы не имели возможностей самостоятельно определять траекторию своего развития.

Принятый в 1992 г. Федеральный Закон "Об образовании" заложил основы работы вузов в новых политических и экономических условиях. Вузы получили гораздо большую самостоятельность. Их работа стала во многом определяться региональными экономическими условиями. Теперь выживание вузов стало зависеть прежде всего от их собственных усилий и

инициатив, хотя государственная финансовая поддержка все еще остается крайне важной.

Известно, что слово "стратегия" связано с военным искусством побеждать. В нашем понимании слово "стратегический" ассоциируется со словами "решительный", "дальновидный", "выверенный" и "продуманный". Не случайно стратегическое планирование стало широко использоваться в управлении производством, финансами и персоналом, где эти компоненты рассматриваются в контексте соответствия развития компании и внешней среды. В бизнесе назначение стратегического планирования состоит в реформировании компании таким образом, чтобы ее деятельность и продукты этой деятельности – товары и услуги – постоянно соответствовали ее корпоративным целям (скажем росту прибыли или сбыта). И поскольку ответственность за управление взаимодействием компании со средой лежит на ее маркетинговом руководстве, то ему отводится ключевая роль в стратегическом планировании.

Любой университет представляет собой большую и сложную кибернетическую систему, в которой циркулируют снизу-вверх и сверху-вниз материальные, финансовые и информационные потоки. Структура университета формируется десятилетиями и даже столетиями, "генетически" неся в себе традиции, историю, влияние научных школ и их лидеров. Эволюционное развитие такой системы происходит в виде метасистемных переходов, под действием научных, образовательных, культурных и иных импульсов. Многие процессы в университете носят либо нелинейный, либо вероятностный характер, что в сочетании со случайной природой многих внешних факторов существенно затрудняют проблему планирования. Однако стратегическое планирование в последнее десятилетие прочно стало входить в практику работы вузов. Более того, оно стало тем инструментом, без которого невозможно делать прогноз на будущее в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Это происходит потому, что стратегическое планирование вобрало в себя идеи системного анализа, теории управления, кибернетики, теории оптимизации и других наук, прямо или косвенно связанных с решением сложных проблем в условиях неопределенности. Для российских вузов стратегическое планирование – это вопрос не теории, а практики его применения, которой нужно время. Поэтому разработка международного проекта под названием "Стратегическое планирование и управление в Тамбовском государственном техническом университете", в консорциуме известных европейских вузов: Генуэзского, Каледонийского, Лапландского и Одесского государственного экономического университетов (грант программы ТЕМПУС-ТАСИС, №23046/2002) оказалась не только своевременной, но и чрезвычайно полезной в фокусе передачи опыта, знакомства с материалами, сотрудничества с менеджерами и т.д.

По прошествии трех лет интенсивной работы над проектом оказалось, что в нем участвовал практически весь коллектив нашего университета от менеджеров низшего звена до проректоров и ректора, членов Ученого совета, представителей Администрации Тамбовской области, а также Федерального агентства по образованию РФ.

Многие спорные вопросы обсуждались с руководством зарубежных университетов. Закономерным результатом таких обсуждений стало подписание неформальных договоров о долгосрочном сотрудничестве ТГТУ с Генуэзским и Одесским университетами, участие ТГТУ в новом ТЕМПУС-проекте под названием "Экологическая политика и право", грант № 25186–2004.

При разработке стратегического плана развития ТГТУ на период до 2010 г. мы базировались на следующих принципах:

- открытости университетской структуры для внешней среды;
- прозрачности финансовых потоков;
- децентрализации системы управления университетом;
- контроля за качеством бизнес-процессов;
- демократического обсуждения принимаемых решений и др.

Нами была проведена самооценка вуза по модели, принятой в итальянских университетах. Эта работа позволила в дальнейшем определить "узкие" или слабые стороны работы университетских менеджеров. По проекту было необходимо рассмотреть деятельность только трех подразделений –

учебного отдела, планово-финансового управления и международного сектора. В ходе проработки стратегического плана было решено расширить задачу, включив в рассмотрение научно-исследовательский сектор, информационную службу, кадровую организацию, студенческий сервис и ряд других структур, без которых не будет полного представления о работе университета в будущем.

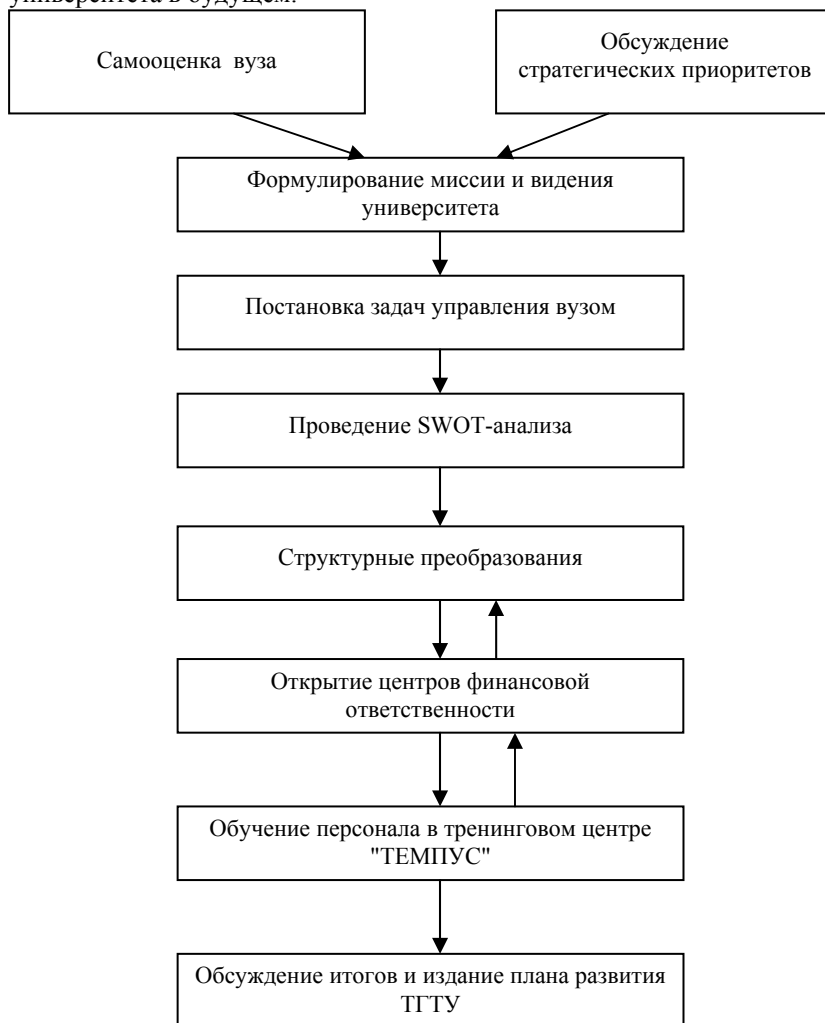


Рис. 1 Диаграмма процесса работы над стратегическим планом

Процесс работы над стратегическим планом в целом соответствовал структуре на рис. 1.

Миссия ТГТУ в стратегическом плане выражена формулой: воспринимать, накапливать, создавать и распространять знания и опыт с использованием современных информационных технологий и оборудования, оказывать научно-образовательные и консультационные услуги, создавать уникальные образцы наукоемкой продукции, осуществлять подготовку конкурентоспособных специалистов как для России, так и по заказам зарубежных государств и граждан, содействовать социально-экономическому развитию субъекта Российской Федерации (Гамбовской области).

Видение перспектив ТГТУ сформулировано так: создание регионально-го университета открытого типа с инновационно-инвестиционной политикой устойчивого развития, направленной на совершенствование и диверсификацию научно-исследовательских школ, педагогических и гражданских институтов, обеспечение стабильного прироста числа учащихся, материально-денежных, информационных и иных ресурсных потенциалов.

В этих формулировках содержится едва ли не главная сущность тех преобразований, в которых заинтересован университет и на которые необходимо выйти к 2010 г.

Вместе с тем структурные изменения в ТГТУ начались еще в середине 80-х гг. с открытия Межвузовского центра международного сотрудничества, создания Центра новых информационных технологий, а в 90-х гг. продолжились в создании Координационного комитета по контролю за качест-

вом образовательного процесса. В период работы над проектом были созданы Центры финансовой ответственности, закрепленные за проректорами и деканами, Аналитический центр экономического развития, реализованы важные преобразования в сферах информатизации университета, управления учебным процессом, бюджетного планирования.

Важным этапом проекта стало создание Международного учебно-консультационного центра ТЕМПУС, в котором прошли обучение администраторы среднего и высшего звена университета. Лекции и прием экзаменов осуществляли профессора из вузов – членов консорциума.

A. Mignone

TEMPUS TACIS JOINT EUROPEAN PROJECT N° 23046–2002
"TSTU STRATEGIC PLANNING OF MANAGEMENT"
THE PROJECT AT A GLANCE

*University of Genoa
Genoa, Italy*

This event is aimed at the dissemination of the final outcomes of the Tempus Tacis Project "TSTU-Plan", project funded by the European Commission – Directorate Education and Culture, promoted by the Ministry of Education and Science of the Russian Federation and by the Tambov Regional Duma carried out by a consortium composed, besides TSTU as scientific coordinator, by the University of Genoa (Italy) as contractor, the Glasgow Caledonian University (United Kingdom), the Lapland University of Rovaniemi (Finland), the Odessa State Economics University (Ukraine) and the Tambov Regional Administration.

The project activities were mainly intended to the decision makers, managers and executives of TSTU, even though, drawing to their close, the activities have seen a wider target group thanks to the involvement of the TSTU teaching staff, of managers and executives from other Public Administrations / Institutions of Tambov Region, Public companies consultants.

Within a wider objective aiming to the improvement of the structures and the processes of the Higher Education institutions in Tacis Countries, the project has been focused on the improvement of the organisation and administration of TSTU, achieved by means of the development of a strategic plan and control system, by comparison and acquaintance with E.U. Universities standards and best practices, by several tangible outputs, the main one the establishment of a permanent Training Centre.

The needs of TSTU concerned its renewal and strengthening, then its capability to face an environment where competition among the H.E. institutions is increasing and the quality of the provided education services is evaluated both on the basis of high quality of training work and on the successful placement of graduates. TSTU therefore accepted – and has won – the challenge to develop managerial capacities, to reduce costs of administration and organization, to improve its performance in training services, to reassess and to redesign its structures and processes of short and long-term plan and control.

For a better management now TSTU has got the strategic plan and the control system realized also with the involvement of customers and stakeholders, which will allow TSTU to get a better position in the scenario of the country's H.E. Institutions. The gain of more efficiency and efficacy, checked during the last project year by the introduction of specific instruments developed by the project, has been also pursued by the retraining of human resources and by updating the IT systems, both hardware and software.

The project has been developed as follows.

The starting point has been the survey and the assessment on the TSTU organisation: first, a recognition of regional policies and regulation, of TSTU decision and management structures, of delivered services, of core and support processes, human resources and procedures (considered as the framework for designing and planning); second, a comparison has been made against the E.U. benchmarks and the finding of "good practices" in TSTU; third, an assessment of organization capacity to meet customers and stakeholders needs.

On this basis, the joint team designed, reviewed, validated and implemented a reference model for the strategic planning, delivering a retraining set aimed at the improvement of the background to the involved staff.

The development of reference elements (plan, do and report, control on getting results, improve to have persistent quality) has allowed a better management of the fragmented sub processes carried out by several specialized functional areas within TSTU:

- a) to define principles, policies and procedures to achieve the consistent quality of work expected by the organization;
- b) to document in short handbooks and lectures notes these redesigned procedures;
- c) to audit and point performance issues and to set improvement goals;
- d) to create new services (with related missions, structures and processes).

The model elements has been implemented in some organization units (International relations, Students' services, Planning & financing), involved both in pilot tests, in order to validate and improve the design, and in pilot training activities, in order to obtain a new staff way of work. To this purpose, a relevant outcome to assure the quality of the project has been the setting up of the permanent Evaluation Board which is acting on the basis of the "Quality Circles" models, according to a specific decree ordered by the Rector of TSTU.

As far as the most strategic asset of an organisation is human resources, a very important outcome has been the retraining of the University staff, starting from medium-top management. The delivery of the specialization training course in "University Management" has been the opportunity to feedback the application of planning and control system and to give acquaintance on the mission and vision of TSTU and on the new working procedures. In the perspective of continue education and to assure sustainability, the project has set up a permanent Training Centre which is ready to deliver training courses to support the implementation of Public management towards an enlarged target group interested in the design and application of planning and control processes: managers and staff members of other regional organizations (P.A., Universities, Local Government).

The delivery of the pilot training course has been one of the most relevant outputs of the overall project. It has been targeted to officers, managers and teaching staff of TSTU having managerial tasks (i.e. Deputy Deans); the 140 hours have been performed from April till the half of October 2005, excluding August.

The course has been carried out on the basis of the following teaching methodologies: 1) *Opening session* aimed at the "meaning" and the plan of the course, and the opportunities for the involved staff as well. 2) *Front lessons* performed both by E.U. and TSTU teachers for an overall workload equal to about 110 hours, on these topics: Strategic management, Sociological studies, Financial management, Legal issues, Marketing and communication, Information and Communication Technologies. 3) *Seminars* performed by participants to the course previously involved in mobility flows in E.U., in order to represent a sort of qualified witness by staff in intermediate positions. 4) *Stages* (practical experience) aimed to enhance and verify the acquaintances learnt in the classroom and to improve the student's learning process; they have been tutored by representatives of the hosting institution, Tambov Regional Administration. 5) *Workshops* by the joint participation of teachers and students and intended to support the learning and to clarify the participants' understanding on the final outcomes of the training course. By this event has been possible the sharing of the final goals and the increasing of the students' participation to the teaching process.

As the selection procedures concerns, an official individual application form has been used; the selection kept into account the specificity of the course and it has been made on the basis of objective entry requirements:

At the end of the course some student wrote a short paper; the final examinations, with specific proceedings, have been carried out in order to assign an overall judgement; the specific evaluations pointed out a remarkable feedback from the participants concerning their involvement and the professional skills acquired. Final step of the course has been the delivery to the students of the certification.

The dissemination of the project results has been achieved by different actions and events; one of this the Education Fair "University Education Career" held in last March. Main goal of the event has been strengthening contacts and establishing effective interaction between schools, university, employers, state and private enterprises, directed to the training quality improvement. The fair has been a new public event, because it has been the first one combining information about education services and university graduates employment. The background

of the organization of the event has been a labour market analysis, the study of regional economy demands for university graduates, a University promotion on the regional level.

Main guests of the Fair have been first year students and high school students who: have received concrete information about university services and courses offered, studies the admission terms to the chosen speciality and got some recommendations from Faculties representatives; have got acquainted with practical study topics at enterprises and employment possibilities, had personal contacts with university teachers and employers, have been registered at the admission desk in order to receive operative information.

The Fair has seen also the participation of employers, who have received a unique opportunity to find suitable specialists, and employment institutions which found applicants for vacancies, evaluated labour market and made orders to the university.

As regards the transfer of the organisational elements, relevant has been the role performed by OSEU.

TSTU and OSEU staff discussed about a cooperation agreement on the creation of a network for university student's organizations. The milestones of this document, to be presented during the final conference, are:

- to improve interrelations and attitudes by the university stakeholders with administration, to provide transparency of the control system;
- productively to influence acceptance of administrative decisions by increasing of students' representatives in the academic boards of universities and faculties;
- to promote actions for the employment of students;
- to strengthen democratization in management and the overall autonomy.

OSEU, by the direct involvement of the Rector Prof. Mikhail Zveryakov and of the deputy Rector at the international relations Dr. George Shubartovsky, remarked the positive results reached by TSTU during realization of the project and agreed the introduction in the OSEU management of the new practices checked at TSTU, with particular reference to decentralization of organizational structure and development of quality control tools as necessary way towards the European Union standards.

As regards the "structural" intervention of the project, the Grant supplied TSTU first of all with a large set of books and subscription of periodicals on "University management", "Management control", "EU Higher Education system", "Administrative Science" referred to EU Universities' standards.

Afterwards specific hardware for the setting up of the Training Centre has been bought: personal computers for a local net based on the "server / clients system", multimedia devices, and peripheral devices. Besides, equipment useful to the technical facilities' upgrade of the three Units was bought.

Therefore the main part of the budget for equipment has been allocated for the setting-up of the ITCCT Centre. The "International training and consulting centre Tempus" is a permanent unit of additional professional education of specialists and a structural subdivision of TSTU according the Rector's order n° 137-04 Of 21 December 2004.

The Centre main goal is staff training in the field of strategic planning, meeting the requirements of university managers in new information, best practice and foreign experience. To achieve this goal the Centre carries out the following activities:

- development and fulfilment of training and education projects, internships, seminars and consulting for university administrators attracting Russian and European teachers;
- satisfaction of demand of graduates, employees, public and private companies staff in improvement of professional skills;
- interaction with other organizations and partners, involved in this field;
- improvement of the managerial and methodological training standards, also on the basis of the European Commission references, such as "ESF European Social Fund" standard and "CEDEFOP" (European Centre for the Development of Vocational Training) but in accordance with the Russian legislation;
- development and editing of methodological and teaching materials on strategic planning and management, fundraising, etc;
- consulting and training for the labour market;
- international activities according to the TSTU Statute.

Logical framework matrix of the project

- Outcome 1: Assessment of TSTU organisation
- 1.1 Survey on policies, regulation and organisation
 - 1.2 Assessment processes
 - 1.3 Check of TSTU indicators
- Outcome 2: Development of a reference model
- 2.1 Collection of project input requirements
 - 2.2 Development of elements of reference model
 - 2.3 Setup of management handbooks and IT
- Outcome 3: Setup of a Training Centre for TSTU staff
- 3.1 Identification of TSTU staff training needs
 - 3.2 Development and delivery of pilot training course
- Outcome 4: Planning and control system implemented
- 4.1 Implementation of model elements
 - 4.2 IT updating and Software procedures updating
 - 4.3 Performance measuring for continuous improving
 - 4.4 Reorganisation of the new services
- Outcome 5: Dissemination and Sustainability actions
- 5.1 Project Web site
 - 5.2 Setup of Distance Learning
 - 5.3 Event on TSTU's "Careers Day" / "Placement"
 - 5.4 Transfer of organisational elements
 - 5.5 Final Dissemination Conference
- Outcome 6: Quality Control and monitoring actions
Project quality review, "Quality circle" in TSTU management, Q. C. on the pilot training courses, Recognition of T.C. by R.F. Authorities, Evaluation Board.
- Outcome 7: Project Management
Intangible outcomes, tangible outputs and printed material
- Printing of "Glossary on organization and management (terms and definitions)";
 - Printing of "Check-up of TSTU organisation and survey on Russian Federation university management system";
 - Printing of "Training Quality Chart at TSTU";
 - Carrying out of intensive mobility flows for study visits, expertise, re-training, and coordination, useful mainly to the agreements on the sharing of the experience and on the joint workplans and to the understanding of the reciprocal socioeconomic framework;
 - Establishment by Order of the Rector of the Self Evaluation Team, acting on the basis of the above-mentioned "Quality Circles" methodologies;
 - Periodical meetings of the "Evaluation Team" at TSTU and making of reports;
 - Improvement of three units at TSTU: International relations, Students' services, Planning & financing;
 - Layout of the Strategic Plan at TSTU; recognition by University governing boards and local Authorities;
 - Handbooks on the working of the three units (International relations, Students' services, Planning & financing);
 - Setup of the ITCCT "International training and consulting centre Tempus", its recognition, both internal and external at Ministry level;
 - Delivery of pilot training course (140 hours including stages, fully tutored); management of training activities according to the ESF (European Social Fund) requirements; questionnaires on participants' satisfaction;
 - Setup of a website, both for the Project and for the Training Centre;
 - Organization of event "Career / Placement Day" based on a pre-enrolment system;
 - Partnership agreement with OSEU – Odessa State Economics University as other Partner Countries' Universities;
 - Official recognition of the Plan by the Ministry of Education;
 - Official recognition by the Ministry of Education of documents on the establishment of the Training Centre.

The achievement of these outcomes has been possible thanks to the enthusiastic contribution and the deep commitment of every involved actor: Prof. Nikolay Popov who acted as scientific coordinator, Prof. Andrea Mignone as contractor and the staff of Department of Political and Social Sciences at Genoa, Dr. Bryan Temple and the staff of School of Engineering, Science & Design at Glasgow, Dr. Ari Koivumaa and the staff of Faculty of Law at Rovaniemi, Dr. Georgiy Shubartovskiy and the International Relations office at Odessa, Mrs. Lilia Mozerova and the International Relations office at TSTU, Mr. Angelo Musaio as project administrator. It must be quoted also the contribution offered by Dr. Alexey Talonov and Dr. Alexey Biryukov of Federal Agency of Education who have assured the analysis of trends and structural changes in the Russian higher education system, and the one offered by Kirill Kolonchin and Valeriy Matveykin of Tambov Regional Administration who helped the team in the socio-economic dynamics and comparisons at local level, and – last but not least – the Rector Prof. Sergey Mishchenko who acted as high-rank guarantor of the improvement process in which TSTU has been involved.

The final outcomes have been achieved thanks to the contribution of everybody; the reader is warmly invited to duly consider the job done and the goals achieved, to appreciate the efforts devoted to the project and to trust in the capability of TSTU decision makers and managers to face the challenge towards the culture of management and of evaluation. This challenge seems to be won and will permit to TSTU, by means of the coordinates of a renewed relationship with the European Union, to go toward the wider objectives of the reforming of the Russian higher education system and of the cooperation with the European Union's Member States for the establishment of the common space for education.

М.И. Зверяков, Г.Н. Козлова, Г.И. Шубартовский

Стратегические ориентиры в управлении развитием экономического университета

Одесский государственный экономический университет Одесса, Украина

Ныне необходимость стратегического управления в организациях различного типа не вызывает сомнений. Такие понятия, как стратегия, стратегические планы, проекты, программы становятся привычными для руководителей и предпринимателей, к тому же сегодня сформировалась прослойка специалистов, которые знают и владеют основным инструментарием стратегического управления и могут оказать помощь в применении этих механизмов с целью обеспечения успешной деятельности организаций в долгосрочной перспективе.

Реализация концепции стратегического управления в вузах Украины пока не нашла системного применения. Тем не менее устойчивые тенденции в мировом развитии, изменения социально-экономического базиса и реформирование образовательной системы в стране в контексте Болонской декларации требуют от вузов ориентировать свою деятельность на "рынки сбыта", на формирование спроса на свои образовательные услуги при условии обеспечения их качества и конкурентоспособности. Иначе говоря, рыночная ориентация становится естественной нормой в деятельности современного вуза, а, следовательно, и управление вузами все в большей мере приобретает стратегические формы.

Украина четко определила курс на вхождение в образовательное и научное пространство Европы и осуществляет модернизацию образовательной деятельности в контексте европейских требований. Определяющими ориентирами в построении украинских образовательных систем становятся: качество подготовки специалистов, укрепление доверия между субъектами образования, мобильность, повышение конкурентоспособности. Однако, реализация таких подходов усложняется тем, что за годы независимости количество высших учебных заведений в Украине увеличилось почти в два с половиной раза и составляет сегодня 347 вузов III–IV уровня аккредитации, а также около 800 подразделений и филиалов; подготовка специалистов ведется по 76 направлениям и 584 специальностям. А мировая практика доказывает, что качество образования можно обеспечить только

при условии перехода от узкоспециализированного высшего образования к фундаментальному.

Оценивая в контексте рассматриваемого вопроса ситуацию в экономических университетах Украины, можно в полной мере ориентироваться на Одесский государственный экономический университет (ОГЭУ), занимающий по результатам рейтинга, проведенного в 2006 г., срединное положение (шестое место среди одиннадцати экономических вузов III–IV уровня аккредитации).

Одесский государственный экономический университет является ведущим высшим учебным заведением юга Украины, свою историю начал в 1921 г. как Одесский институт народного хозяйства (ОИНХ). У его истоков стояли выдающиеся ученые-экономисты, они и разработали основные положения экономической политики, создали известные научные школы, которые сделали ОИНХ в 1920-е гг. солидным научным экономическим центром.

В 1931 г. в связи с проведением кредитной реформы в СССР Одесский институт народного хозяйства был реорганизован в кредитно-экономический институт (ОКЭИ). Это был первый институт подобного профиля в Советском Союзе. Он подчинялся непосредственно Государственному банку СССР. Постепенное превращение ОКЭИ в многопрофильное высшее учебное заведение, а также экономическая реформа, что проводилась в стране, способствовали изменению названия и профиля института. В декабре 1966 г. Совет Министров СССР принял Постановление о реорганизации Одесского кредитно-экономического института в Одесский институт народного хозяйства с целью подготовки специалистов для разных отраслей народного хозяйства.

По результатам аккредитации в 1993 г. институт был отнесен к высшему, IV уровню аккредитации. Достоинно оценив достижения и заслуги коллектива Одесского института народного хозяйства перед государством, Кабинет Министров Украины своим постановлением от 13 августа 1993 г. создал на его базе Одесский государственный экономический университет (ОГЭУ).

За 85 лет существования университет подготовил свыше 90 тысяч высококвалифицированных специалистов. Среди его выпускников есть министры, академики, руководители банков Украины, финансовых органов, налоговых администраций, предприятий и учреждений.

Сегодня в ОГЭУ ведется подготовка специалистов по 4-м направлениям, 15-ти специальностям и 20-ти магистерским программам. По 11-ти научным специальностям ведется подготовка аспирантов, функционируют два специализированных ученых Совета, где ведется защита кандидатских диссертаций по пяти научным направлениям и докторских диссертаций – по двум.

ОГЭУ постоянно получает высокие рейтинги в просветительской среде. Он член Ассоциации европейских университетов, награжден дипломом международного открытого Рейтинга популярности и качества товаров и услуг "Золотая фортуна". За значительный вклад в развитие образования и науки, подготовку высококвалифицированных специалистов коллектив университета награжден Почетной грамотой Кабинета Министров Украины с вручением памятного знака.

ОГЭУ считается в Украине одним из реформаторских вузов. Еще в 1980-е гг. университет явился инициатором и разработчиком концепции комплексного подхода к применению активных методов обучения при подготовке экономистов. В ОИНХ был открыт факультет повышения квалификации преподавателей – организаторов и разработчиков деловых игр, где обучались преподаватели вузов всего СССР. И сегодня университет реализует комплексный подход к активизации обучения. В комплексы интерактивного обучения, наряду с деловыми и ролевыми играми, включены такие современные формы ведения занятий, как работа в малых группах, метод кейс-стади, управленческий и психологический тренинги, модерации, презентации и др. В университете организована работа постоянно действующего семинара-тренинга "Современные образовательные технологии", цель которого научить преподавателей университета использовать новые мето-

ды организации учебного процесса в соответствии с современными мировыми тенденциями развития образования.

В 1990-е гг. вуз одним из первых в Украине начал подготовку студентов по специальности "Экономика и управление производством", впоследствии "Менеджмент организаций" и создал коммерческие структуры: Школу менеджеров для руководителей и специалистов народного хозяйства и Школу юных менеджеров для учащихся 10–11 классов.

Тогда же университет активно включается в международные проекты: проект ТАСИС "Переподготовка военнослужащих, уволенных в запас", а в 2001 г. – Украина-польско-американский проект СЕУМЕ "Совершенствование бизнес – и менеджмент образования в Украине"; 2002 г. стал началом активной работы университета в Президентской программе "Украинская инициатива" по переподготовке управленческих кадров для сферы предпринимательства.

В 2004 г. ОГЭУ начинает педагогический эксперимент по внедрению кредитно-модульной системы организации учебного процесса по специальности "Менеджмент организаций", а с сентября 2005 г. кредитно-модульная система вводится в университете на всех факультетах дневной формы обучения. В ходе эксперимента осуществлялась отработка нового поколения методического обеспечения учебных дисциплин на основе модульных технологий преподавания с применением средств дистанционного обучения. Внедрялись новые формы организации самостоятельной работы студентов, предусматривающие, наряду с подготовкой к занятиям, поисково-аналитическую работу, научную работу и практический тренинг с предоставлением студенту возможности выбора. Основой организации такой работы становится "Карта самостоятельной работы студента", которая включает перечень конкретных форм работы в соответствии с рабочей учебной программой дисциплины, плановые сроки выполнения работ и количество оценочных баллов по каждой из них. Разрабатывались новые средства контроля знаний (в том числе с применением компьютеров), охватывающие текущий и итоговый контроль.

С 1 сентября 2005 г. в ОГЭУ были введены принципиально новые учебные планы, где в целях исключения дублирования учебного материала осуществлено укрупнение дисциплин, а трудоемкость учебной работы оценивается в единицах ECTS. Одновременно был принят ряд "сопровождающих" нормативных документов ("Положение о самостоятельной и индивидуально-консультативной работе студентов в ОГЭУ", "Положение о порядке оценивания знаний студентов ОГЭУ с учетом требований Болонской декларации" и др.).

Главным ориентиром в управлении развитием ОГЭУ является достижение его конкурентоспособности. Именно конкуренция стимулирует качество образовательного процесса и его результата, порождает необходимость гибкого реагирования на изменения рыночного спроса.

С целью изучения конкурентной позиции университета на рынке образовательных услуг в 2002 г. было проведено исследование влияния факторов внешней среды с целью выявления возможностей и угроз и управленческое обследование сильных и слабых сторон университета, а на их основе определена стратегия развития ОГЭУ на период 2002 – 2006 гг. В качестве инструментов исследования использовались SWOT-анализ, модель "Дом качества", матрица БКГ. В результате проведенного анализа как наиболее приемлемая принята стратегия интенсивного роста, в соответствии с которой развитие вуза на рынке образовательных услуг предполагалось в трех направлениях:

1 Глубокое проникновение на рынок, т.е. изыскание путей увеличения объемов существующих услуг с помощью агрессивного маркетинга. Следует заметить, что наиболее распространенный инструмент агрессивного маркетинга – снижение цен на предоставляемые услуги – для реализации этой стратегии был признан нецелесообразным, учитывая олигопольную структуру рынка образовательных услуг.

2 Расширение границ рынка, т.е. освоение новых сегментов рынка образовательных услуг.

3 Повышение качества традиционных образовательных услуг и предоставление их новых видов.

Механизмом реализации названной стратегии стала "Комплексная программа развития ОГЭУ до 2006 г.", включающая мероприятия, осуще-

ствление которых должно было обеспечить реализацию названных направлений и выведение вуза на качественно новый уровень в системе совершенствования экономического образования Украины в соответствии с Европейскими стандартами и новой образовательной парадигмой "образование через всю жизнь".

На сегодняшний день по истечении четырех лет можно констатировать, что в результате реализации Комплексной программы значительно расширилось поле образовательных услуг, предлагаемых университетом, и осуществлены действенные меры по обеспечению их качества. Главными достижениями являются следующие:

- открыта подготовка специалистов по 3 новым направлениям и 7 новым специальностям (их теперь стало 15), а также подготовка магистров по МВИ-программам;

- создан факультет довузовской подготовки абитуриентов (занятия на 9-ти, 6-ти, 4-х и 1-месячных курсах);

- существенно расширилась сеть последиplomного образования, контингент слушателей СФПК увеличился в 3 раза, слушателей ФПК в 4 раза.

- построен новый учебный корпус и лабораторный корпус (для проведения занятий со студентами новой специальности "Экспертиза товаров и услуг");

- создана учебно-методическая лаборатория дистанционного обучения;

- значительно активизировалась деятельность университета по международному сотрудничеству, которое играет центральную роль в реализации стратегии развития университета в контексте Болонской декларации, поскольку обеспечивает развитие научно-педагогического потенциала путем знакомства с позитивным зарубежным опытом, современными стандартами высшего образования и выявление возможностей получения финансовой поддержки от международных фондов и организаций. Принятие университета в Ассоциацию Университетов Европы (май 1996 г.) дает возможность получать научную информацию и методические материалы относительно проблем реформирования и обновления высшей школы в Европе, усовершенствования системы высшего образования развитых стран мира.

Университетом возобновлены договоры с Софиевским университетом национального и мирового хозяйства, Варненским экономическим университетом (Болгария), Познанской экономической академией (Польша).

По инициативе польской стороны подписаны Договора с Варшавской школой экономики и маркетинга, Поморской школой туризма и гостиничного хозяйства (г. Бидгош) и Варминско-Мазурским университетом (г. Ольштин).

Сотрудничество с Проектом "Гармония" (США) предоставило возможность преподавателям и администраторам ОДЕУ изучить систему высшего экономического образования США и опыт подготовки специалистов в ведущих университетах и других ВНЗ США.

Выигранный университетом Грант Европейской Комиссии TEMPUS (TACIS) "Сеть стажировки Европа – Черное море" (2003 г.) позволил 19 молодым преподавателям и аспирантам пройти стажировку и подготовку на соответствующих академических курсах. Сбор и проработка материалов для диссертационных исследований проводится в университетах Генуи (Италия), Коимбра (Португалия), Рованиemi (Финляндия) и Ницца (Франция). 29 преподавателей прошли научную стажировку и повышение квалификации за границей.

Дальнейшее развитие вуза, очевидно, должно пойти по пути укрепления достигнутой позиции на интенсивно развивающемся рынке образовательных услуг с учетом прогнозов изменения демографической ситуации в стране и сокращения числа абитуриентов, дальнейшего роста потребности в последиplomном образовании и переквалификации специалистов, с учетом изменения общей концепции построения образовательных систем в контексте мировых тенденций развития.

Еще раз подчеркивая необходимость стратегического подхода в управлении образовательными системами, следует высветить еще один аспект – позицию руководителя:

- стратегическое планирование поощряет руководителя мыслить перспективно;
- предостерегает от свободных импровизаций, инстинктивных действий, "движения по воле волн";
- повышает чувствительность "к ветрам перемен", новым возможностям и новым опасностям в развитии событий.

Angelo Musajo

The budget as tool of development of the university autonomy: indicators systems, management control and company-oriented techniques

*University of Genoa
Genoa, Italy*

University autonomy

The university system has gone in last years through a relevant period of change, leaded on the one hand, from the progressive consolidation of the autonomy¹ of each university and, on the other hand, from meaningful modifications in the financing system, in a framework of difficulties in the available resources.

The main sources of financing for the universities remain the transfers from the Government, in the Italian system as well as the European Union one. At this proposal as milestone it must be considered the Law n° 537 of 1993² which established that the yearly transfers from the Government is based on the FFO (fund for the ordinary functioning), aimed at covering all the expenses concerning the ordinary working and the institutional activity of the universities: teacher and technical-administrative staff, ordinary maintenance of the structures, generic scientific research.

The FFO is composed of a basic quota based on the historical expense and of a quota of re-balancing shared by Ministry decree, in accordance with criterions founded on: standard costs of production for every student; dynamics of the staff expenses; evaluations on the administrative management and on the didactic and research activities.

This reform meant that the responsibility of the maintenance and of the development of the structures fallen on the Administration Board and on the managers of each university; therefore they have the task of adopting initiatives aimed at the growth and keeping of the resources: efficiency of processes and of services through self evaluation and quality control, costs savings by e-procurement for goods and services, increase of the "qualitative" students' contributions linked to the second level teaching offer (masters), flexibility in the employment positions, new relationships University - external institutions with reference both to the didactics and to the research, and finally development of company-oriented budget, of a budgeting systems, as well as a system of indicators related to the management control.

Management responsibility

Therefore the autonomy of management based on the budget is stressed; the universities must achieve skill of management and responsibility towards the

¹ Autonomy can be considered as the power of an institution to complete administrative actions and to give itself rules inserted in the system of the existing ones. Most important concept of autonomy is the one relating to the normative autonomy, which is the power to produce juridical norms (statutes, regulations) aimed to settle the own organization; from this autonomy come down the other ones: administrative, financial, etc.

² So called Ciampi's Financial Law issued by the Government chaired by the, at that moment, Prime Minister President C.A. Ciampi a period in which the Government had to face up to some difficulties like the economic and monetary recoveries not to be postponed and the coinciding necessity to respect the new economic indicators of the European Union.

Ministry which allocates the resources to the realities more efficient in terms of costs and of specific outcomes.

University is transformed by place entirely appointed to the teaching and the maintenance of the knowledge in an institution having also (even though limitedly) business duties, assuming the role of "entrepreneurial University". By this phase a considerable increase of the managers' responsibility comes, as well as the exploitation of the decentralization³ and the needs for development of suitable management, accountancy and control systems and tools. This development goes through the transition from financial account to the economic budget.

Some bottlenecks could build up in this phase of transition, bottleneck linked to the development of the simple tasks of allocation and authorization of the financial account towards the task of management planning, with particular reference to the governance process of allocation of the resources, based on the needs of overall equilibrium of the institution, keeping into account the relationships between units and processes from one side and amounts of the resources allocated. This matter needs a further deepening that involves some issues concerning the two different levels "governance" and "management".

Among the several typical requirements of the budget and its outcomes, there is one concerning its articulation by responsibility units, meant as organizational structures of the institution, into which there is a staff group working, coordinated under the responsibility of one or few subjects, using assets and financial resources for the achievement of specific outputs. Therefore we can point out some aspects: the responsibility unit has one or few persons responsible for the unit; the responsibility of which we are discussing is, among the others, an economic responsibility; as far as the use of the resources (human, financial, instrumental ones) concerns, the responsible person must answer to the top management or other upper level according to the organizational frame of the institution.

The university can be featured by a particular organizational frame according which the outputs responsibility sometimes is not checked / assessed / judged; consequently it is a frequent practice to face some opposition from the management to the following situation to be considered like a sort of equation: for the manager to have some appointment linked to the empowerment for the responsibility of a unit corresponds to the duty to undergo some assessment for the inputs to produce. Consequently it's important to point out that the economic responsibility cannot exist without the managerial autonomy, but at the same time we must accept that the managerial autonomy cannot exist without the linked economic responsibility. Finally the academic boards must say to the manager: do not accept the economic responsibility if you are not autonomous, but do not pretend to be autonomous without the economic responsibility.

Techniques of accounting

The main tool at the disposal of the manager is the forecast account, also called in an improper way, according to the consolidated European Union public accountancy⁴ system, "budget". The forecast account just lists the assets and the liabilities concerning a particular period of time and represents, in the form of forecast, the estimations and the outcomes of all the operations that involve the assets and liabilities. This account has mainly a juridical function by the authorization of the flows of incomes and expense: it is just a tool of preliminary authorization of the expenses that the government board grants to the management having the task to give execution to the account.

³ Split of some powers, from the central organs, with consequent transfer of these powers, to local organs and institutions. In the frame of the different ways of decentralization, it has particular value the functional one; there is this decentralization when some functions and powers are transferred to units that, remaining inserted in the general organization of the institution of reference too, can use a degree of operational, financial and bookkeeping autonomy.

⁴ Public accountancy can be considered as the complex of the rules that settles the activity of management of the public authorities, including the financial and bookkeeping organization, the assets administration, the contractual activity, the management of the budget, the system of the controls and the responsibilities of the administrators of the public property.

The forecast account can be realized according to different systems (financial vs. economic, competence vs. cash and so on) but anyway it has to be featured by some principles such as: Integrity, Universality, Unity, Equilibrium, Specialization, Publicity⁵. The public administrations are used to adopt a financial account, that is an account in which are shown figures that represent only movements of income and of expenditure of money that are able to increase or decrease the assets of the "company".

In consideration of the above mentioned management responsibilities, therefore there is the duty to undertake some actions to manage to the best the budgetary transfer to the universities, by means of the properly called "budget", different from the simple "forecast account".

Budget

The budget is an account representing a clearly defined program of actions and activities, referred generally to a yearly timing set, having some specific characteristics like i) totality of the activities and of the management facts of the institution, ii) responsibility of the objectives that are managed from the different cost units and iii) measurability given from the possibility to express in economic quantities the program of actions.

The budget is a total program because it invests the whole organizational and managerial system of the firm and considers all the management aspects; the making of the budget has to be the result of a general examination, so that each organizational unity could define the own programs coherently with the ones of the other unity, in strict coordination.

The responsibility of the budget consists in the necessity to contain to its inside a system of coordinated outcomes, of whose achievement the various unities are responsible in front of the top management; the responsibility will be many more articulated than greater will be the complexity of the organizational structure of the institution. Therefore the budget, to difference of a simple estimation, has to rise from a logical process at the end of which results clearly the contribution required to the single unity in view of the achievement of the general objectives.

The measurability of the budget consists in the possibility to express in economic quantities the program of action. The quantities can be both monetary and non monetary (referred for example to indicators of efficiency, quality, productivity); in the context of the public administration the budget contains mainly qualitative indications or of general character; anyway the character of measurability of the budget remains peculiar, as it permit a better and univocal interpretation of the programs.

The budget has three principal aims:

- planning: to drive the action of the managers according to a clear direction, avoiding "*impromptu*" behaviours and not coherently finalized;
- comparison: to evaluate the achieved results with regard to the planned ones, so making a rational control of the management; connected to this function is the techniques of management control⁶;
- coordination: to coordinate the governance by the process of making of the budget.

The process of making of the budget in general terms, can be considered as natural development of general strategic indications from the top, with the technical support of the financial offices. Both in the enterprises and in the public administrations the processes of construction can follow a logic of vertical de-

⁵ To go into the description of these requirements in more depth, see at the "Regulation for administration, finance and bookkeeping of the University of Genoa, www.unige.it/regolamenti/finanza/.

⁶ Check of the state of realization of the planned objectives, check of the functionality of the institutional organization and check of the effectiveness and efficiency of the activity carried out. These checks are articulated in at least three phases: i) setting up of the objectives on behalf of the general manager of the institution; ii) survey of the data relating to cost, reached proceeds and results (efficiency); iii) evaluation of the data with regard to the objectives, in order to verify the state of realization of the same objective (effectiveness).

scending type (logical top-down) or to a logic of vertical ascending type (logical bottom-up); anyway in every case the choice of the process is always a decision of the top, which reserves itself however to bringing changes, variations, integrations on the base of the proposals of the various unities.

In the case of the university the problem is more complex keeping into account the autonomy of each single organizational unity.

There are two essential choices, referable to the different institutional consideration of the university respects to a firm.

To an extreme it could be adopted a formulation of "strong unity" according which the core of the decisional process of planning is the Rectorate; the general lines of the complex of activity, the teaching offer, the research lines are formulated to this levels. The process of budget is started by the top; it is after developed at a decentralized level, and finally is evaluated, verified and approved to level of Rectorate.

To the opposite side there is an idea of university as "federation" of structures having wide autonomy. The process of planning departs from the decentralized units to arrive to the central level, in which the units are widely represented, and where it is operated just the technical link of the decentralized decisions. This second vision implicates a process of rationalization of the autonomous structures and a consequent definition of their specific competences and autonomies.

Indicators systems and company-oriented techniques

Once identified the processes of making of the budget, it is important to identify some accountancy tools, useful to measure and check the results of the management, and therefore useful to govern the change connected to the introduction of the budgetary financing.

At the aim of the management control it is essential to apply a system of indicators to get timely information, clear and reliable, on the different "sizes" of the performance, or outcome that will be monitored. The main typologies of indicators are: financial indicators; assets indicators; indicators of efficiency; indicators of effectiveness.

The measure of the performance of the state company involves the survey, the measurement, the communication and the use of accountancy sizes (financial, economic, property) and extra – accountancy (volumes, times, human resources), to general or company level, to level of centre of responsibility and in the relationships among the different centres.

All that said we can define the indicators as: relative measures, referred to ranges or obtained as values of relationship, on purpose sized or taken from accounting documents, able to give synthetic and descriptive information on single aspects of the managerial facts. They are tools of measurement of the performances and, in the frame of the management control, it is possible to appoint them with the following aims:

- to lead the organizational behaviours through the previous definition of the objectives for each indicator;
- to stimulate the comparisons "space-time", that is to open inside the administration a debate on the objectives and on the results of the management, and not to fulfil lists;
- to get an economic overall analysis, oriented to verify the satisfaction of the collective needs, by the comparison among used utility and produced utility.

As abovementioned, the annual budget of forecast would have double function:

- i) document of financial authorization of the incomes and of the expenses;
- ii) document of economic planning and then tool for the management control.

In the practice was always prevailed the first function on the second and therefore the function of planning and of management control seldom is carried out in its full meaning.

In order to have available a document of economic, patrimonial and financial planning, to join to the financial forecast account, is necessary to apply an economic budget or simply a budget. As far as concerns the use of the budget, is necessary to keep into due consideration that to adopt a budget means to apply methods and systems of economic-business nature. In the business reality the budget is a synthesis of values that express mainly two entities: the "business" or "profit" income and the working "employed" capital.

The income shows the aptitude of the enterprise management to remunerate the productive factors applied.

The working capital shows all the productive conditions at the disposal of the firm; the measurability of the working capital permits, on one hand, to evaluate the adequacy of the past income flows and, from the other, to better understand the perspective aptitude of the firm to produce future incomes in conditions of autonomy.

In the case of the university the links between finance and economy are very different. The university is first of all a structure lacking in homogeneity between cost and incomes. The university gets the greatest part of the necessary resources by transfers of funds acquired by the Government through the taxes which become a sort of generic and indistinct fee for the performance of the public functions in their complex. The universities depend essentially from the Government for their own existence and the own financing. The budget of the university is therefore a synthesis of values which cannot be drawn explicit evaluations to the economy of the institution. The weakness of the economic model is consequent, for the public administration, to the great different of the concept of "value", both applied to the financial budget and applied to a budget scheme technically similar to the private enterprises one. The university fees cannot be considered as values produced by market exchanges: in the specific, even recognizing the character of free and autonomous evaluation of convenience by the student, the values don't constitute an objective evaluation of the performances of the university. The same thing it may say for the proceeds coming from the public contributions and grant for the funding of the research.

On the basis of the simple budget values, it is possible just to formulate a judgment of equilibrium and of coherence, between the amount of the acquired resources and the amount of the resources used for the institutional aims. Therefore these considerations point out that the outcomes assigned to the economic budget concerning the representation of the overall economic running of a public administration, find their limits into the specific features of the values expressed in the university budget, as well as into the consequent difficulties to male some links (direct and prompt ones) between the budget values and the activity outputs i.e. the achievement of the institutional aims.

REFERENCES

- 1 Catalano G. (2002), La valutazione delle attività amministrative delle università, Bologna, Il Mulino.
- 2 De Luca G. (2003), Contabilità di Stato e degli enti pubblici, Napoli, Edizioni Giuridiche Simone.
- 3 Garlatti A. (1996), Bilancio e controllo economico nelle università degli studi, Milano, Egea.
- 4 Luzzatto G. (2001), 2001: l'Odissea dell'università nuova, Milano, La Nuova Italia.
- 5 Musaio A. (2003), Evaluation of universities management. The Italian experience, Novosibirsk, Novosibirsk State Technical University.
- 6 Mussari R. (2003), Logiche e strumenti contabili per misurare i risultati e governare il cambiamento, Siena, Centro Stampa Università degli Studi di Siena.
- 7 Pellitteri D. (2000), Dalla legge sull'autonomia agli statuti, Genova, Centro Stampa Università degli Studi di Genova.

А. С. Малин

Планирование и организация учебного процесса
в инновационном вузе

*Государственный университет – Высшая школа экономики
Москва, Россия*

Становление глобального рынка труда и происходящие политические перемены предъявляют новые требования к качеству подготовки специалиста. На первое место выходит такая качественная характеристика результата обучения в вузе как актуальность приобретенных знаний и навыков, т.е. конкурентоспособность выпускника. Качество – это степень соответствия выпускника предъявленным требованиям рынка труда, в контексте Болонского соглашения, при этом не только Российского рынка труда, но и Европейского. Новые задачи диктуют необходимость создания образовательного учреждения инновационного типа. Понятие инновационного университета включает новые подходы к:

- организации образовательного процесса;
- оценке результатов обучения и качеству подготовки специалистов;
- организационной культуре образовательного учреждения.

Миссия инновационного университета:

Подготовка социально компетентных профессионалов, способных и готовых демонстрировать и защищать преимущества российской высшей школы на мировом рынке труда.

Такая формулировка содержит ценностный и мотивационный аспекты. Так как в современных условиях важно не только сделать из студента конкурентный продукт, но и привить в процессе обучения чувство гражданственности. Задача подготовить специалиста, который сможет не только успешно работать в России, но и достойно конкурировать с выпускниками лучших зарубежных вузов, продвигая ценности и достоинства российской высшей школы за рубежом, тем самым, способствуя интеграции образовательного пространства, и создавая необходимые предпосылки для реализации стратегических задач экспорта образовательных услуг российских вузов в мире.

Под инновационной деятельностью в вузе мы понимаем: выполнение работ, оказание услуг по созданию и освоению в производстве, образовании, научной деятельности и практическое применение нового или усовершенствованного продукта, процесса на основе результатов экспериментов, законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических и других достижений в образовании и науке.

Инновационное образование в целом – это адекватное использование потенциальных возможностей элементов системы учебного процесса, которое предполагает создание знаний, управление ими, их распространение, доступ к ним и контроль над ними.

ГУ-ВШЭ, вне зависимости от успешного участия в конкурсе, проводимого Министерством образования и науки Российской Федерации, войдя в число 17 инновационных вузов, создавался как инновационный университет в 1993 г. Тезисно инновации заключаются в следующем:

- ориентация на образовательные программы ведущих европейских университетов;
- создание двух уровневой системы образования (бакалавр – магистр);
- прозрачность, доступность и мобильность всех сторон образовательного процесса;
- создание и внедрение новых инновационных учебных курсов, не имеющих аналогов в российском образовании (свыше 140 курсов);
- создание и реализация двух новых образовательных программ высшего профессионального образования (специальность Логистика, направление Бизнес-информатика);
- участие в общероссийских экспериментах: модульная система учебного процесса, кредитная система, рейтинговая система, программа реализации Болонского процесса.

Эти и многие другие инновационные проекты разрабатывались, разрабатываются и реализуются в настоящее время в университете. По итогам

двух независимых исследований рынка труда, проведенных весной 2006 г. издательским домом "Коммерсант" и журналом "Прямые инвестиции", Высшая школа экономики оказалась в первой тройке вузов (наряду с МГУ и МГТУ им. Баумана), выпускников которых работодатели хотели бы видеть в числе своих сотрудников.

"Не для школы мы учимся, а для жизни" – основное кредо ГУ-ВШЭ.

Новые подходы в области обеспечения качества подготовки специалистов внедрялись и отрабатывались в рамках совместных образовательных программ. Например, магистратура на факультете социологии организована совместно с Московской высшей школой социально-экономических наук, где внедрена система качества ведущих зарубежных университетов. Многие требования данной системы качества были взяты за основу в ГУ-ВШЭ, в частности проставления двойных оценок, привлечения к оценке качества знаний внешних экспертов и многое другое. Внедрены критерии качества Лондонской школы экономики, университета Гумбольдта и Сорбонны. В вузе основу инновационного менеджмента составляют:

- система грантов, проектов, экспериментов и отработанная современная система управления;
- наличие и функционирование инновационных программ, с помощью которых реализуются разработанные и существующие инновации.

В качестве партнеров ГУ-ВШЭ выступают лучшие университеты мира. Например, Лондонская школа экономики (ЛШЭ), которая занимает первое место в Европе и второе (после Гарвардского университета) в мире в рейтинге университетов в области социальных наук (международный рейтинг TNE8, "Обучение за рубежом", № 5, 2005 г.).

В рамках Международного сотрудничества установлена связь с зарубежными университетами.

Нидерланды: Университет "Эразмус", Роттердам; Институт Тинбергена; Банковская школа.

Великобритания: Университет Эссекса; Кренфилдская школа бизнеса; Колледж государственной службы; Университет Бирмингема; Лондонская школа экономики.

Германия: Университет имени Гумбольдта, Федеральная Академия государственного управления; Университет Тюбинген; Свободный университет (Отто-Зур-Институт); Немецкий институт экономических исследований, DIWV; Университет Бремерхаузен.

Франция: Консорциум французских Университетов Париж – 1, Пантеон Сорбонна, Париж – 10 Нантер, Университет Париж 12, Валь де Марн; Национальная школа администрации (ENA); Парижский институт политических наук (Sciences Po); Торгово-Промышленная палата г. Парижа.

Канада: Йоркский Университет; Школа бизнеса им. Шулиха Йоркского Университета.

США: Стенфордский университет; Гарвардский университет; Университет штата Делавер.

Студенты ГУ-ВШЭ имеют возможность получить двойные дипломы в зарубежных университетах (табл. 1).

Сегодня ГУ-ВШЭ – один из немногих университетов России, где факультеты имеют собственные значительные финансовые фонды для стимулирования ППС и развития образовательных программ. Одновременно факультетам выделено и постоянно расширяется поле ответственности за решение многих вопросов, ранее относившихся к компетенции ректората и центральных служб.

В течение года руководство ГУ-ВШЭ проводит десятки открытых семинаров и конференций по различным проблемам ВПО, имеющим прямое отношение к качеству реализации образовательных программ. Влияние различных факторов и процессов на формирование качества как интегративной характеристики выпускника представлено на рис. 1.

Деятельность образовательного учреждения по реализации образовательных программ – это учебный процесс, поэтому эффективная организация обучения студентов является первостепенной задачей при внедрении любых инноваций.

1 Результаты международного сотрудничества ГУ-ВШЭ с зарубежными университетами в рамках программ двойных дипломов

Наименование проекта	Контингент	Количество студентов, получивших диплом зарубежного университета	
		2004 г.	2005 г.
Совместная программа МИЭФ и Лондонского Университета, направленная на получение диплома бакалавра	студенты МИЭФ	28	56
Проект сотрудничества между ГУ-ВШЭ и Консорциумом французских Университетов при поддержке Правительства Франции (Университет Париж 1 Пантеон-Сорбонна)	магистры факультета экономики	7	11
Проект сотрудничества между факультетом менеджмента ГУ-ВШЭ и Университетом Париж-ХII Валь де Марн	магистры факультета менеджмента	3	7
Международная магистерская программа двойных дипломов с Университетом им. Гумбольта (Берлин, Германия)	магистры факультета экономики	9	5
Международная магистерская программа двойных дипломов с Университетом им. Гумбольта (Берлин, Германия)	магистры факультета менеджмента	4	1
Программа двойных дипломов с Университетом Эразмус (Роттердам, Голландия)	студенты факультета экономики	5	10
ИТОГО		56	90

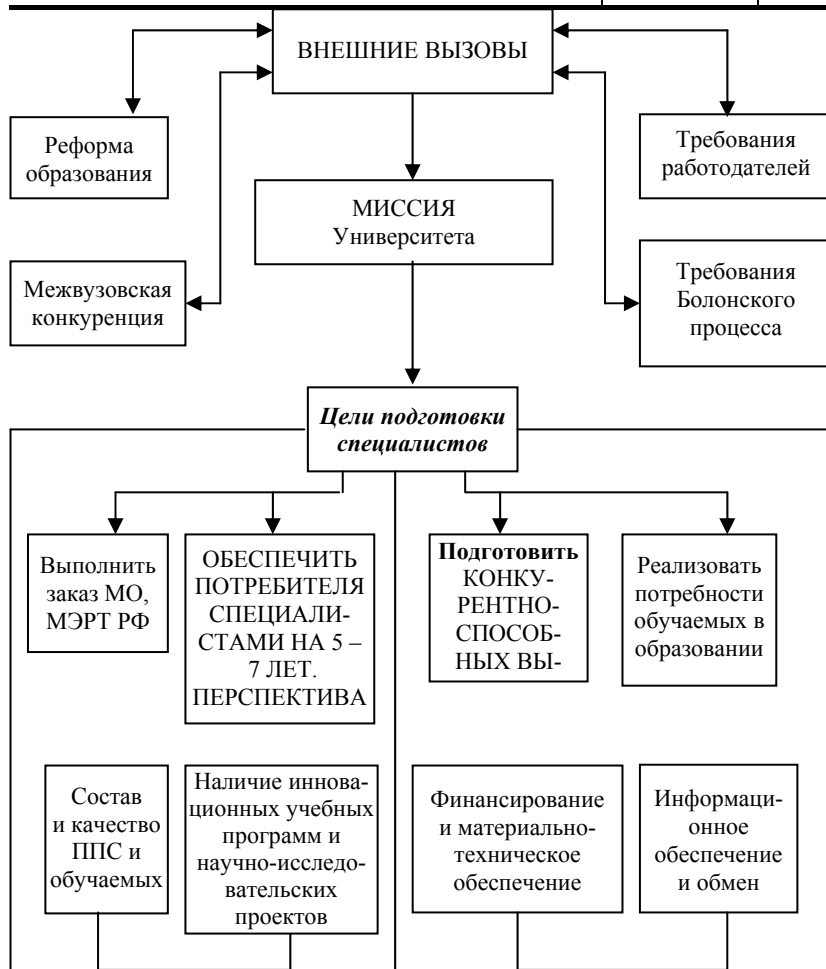


Рис. 1 Ключевые процессы, влияющие на качество подготовки специалистов в ГУ-ВШЭ

Основными инструментами инновационного развития образовательных программ в Университете являются:

- 1 Модульная система планирования и организации учебного процесса.
- 2 Структурно-логические схемы построения образовательных программ.
- 3 Система зачетных единиц (ECTS) в оценке трудоемкости и достижении образовательных уровней, соответствующих Болонскому соглашению.
- 4 Накопительная результирующая оценка по дисциплине.
- 5 Система кредитно-рейтинговых оценок как показатель качества обучения студентов.
- 6 Ежегодный рейтинг преподавателей.
- 7 Система мониторинга качества образовательного процесса в Университете.
- 8 Программы двойных дипломов.

Планирование учебного процесса

Для эффективного планирования учебного процесса в ГУ-ВШЭ используется три вида учебных планов: базовые учебные планы, рабочие учебные планы и индивидуальные учебные планы.

Базовые учебные планы определяют образовательную программу студента на весь период обучения; рабочие учебные планы формируют образовательную программу на учебный год; индивидуальные учебные планы студентов составляются на учебный год и отражают специфику образовательной программы студента.

Базовый учебный план включает в себя три составных части: график учебного процесса, сводные данные по бюджету времени, план учебного процесса.

График учебного процесса в ГУ-ВШЭ в базовом учебном плане составляется на весь период обучения по данному направлению (специальности) ВПО с учетом разбиения времени учебного года на 5 модулей (табл. 2).

На графике указываются продолжительность теоретического обучения, время, отводимое на все виды практики, подготовку выпускной квалификационной работы (ВКР), государственную итоговую аттестацию, каникулы, отпуск после окончания вуза.

В сводных данных по бюджету времени по каждому учебному году и за весь период обучения указывается количество недель, отводимых на теоретическое обучение, практики, подготовку ВКР и итоговую государственную аттестацию, каникулы.

2 График учебного процесса на 2005/2006 учебный год

Модули	Количество недель модуле	Календарный период
1-й модуль	8 недель	1 сентября – 22 октября
2-й модуль	9 недель	24 октября – 24 декабря

Зимние каникулы	2 недели	26 декабря – 10 января
3-й модуль	8 недель	11 января – 7 марта
4-й модуль	8 недель	9 марта – 30 апреля
Майские каникулы	1 неделя	1 мая – 9 мая
5-й модуль	8 недель	10 мая – 2 июля
Итого	41 учебная неделя (включая 36 аудиторных недель)	
Летние каникулы		4 июля – 31 августа

В базовом учебном плане не раскрываются дисциплины "Вузовского компонента", дисциплины по выбору и дисциплины специализации.

Балансировка базового учебного плана идет по четырем параметрам:

- общему количеству учебных часов в соответствии с ГОС ВПО по направлению (специальности) подготовки;

- общему количеству недель обучения в соответствии с ГОС ВПО и графиком учебного процесса;

- общему количеству зачетных единиц (240 зачетных единиц – бакалавриат, 300 зачетных единиц – специалист, 120 зачетных единиц – магистр) за весь период обучения за основную часть образовательной программы;

- 60 зачетных единиц по всем дисциплинам учебного года основной части образовательной программы.

В рабочем учебном плане на учебный год:

- раскрывается вузовская компонента, дисциплины по выбору, дисциплины специализации, факультативы, виды практики;

- распределяется общий объем учебных часов по каждой дисциплине на аудиторные и самостоятельные;

- делится общий объем аудиторных часов по дисциплинам на лекции, семинарские и практические занятия;

- распределяются аудиторные часы по модулям;

- рассчитывается число форм текущего контроля из соотношения 1 письменная работа на 24 аудиторных часа;

- определяется число зачетов и экзаменов из соотношения: зачетов не более 12, экзаменов не более 10 в год.

Индивидуальный рабочий учебный план имеет вид, аналогичный рабочему учебному плану с уточненным перечнем дисциплин.

Модульная система организации учебного процесса

Модульная система в ГУ-ВШЭ предусматривает:

- деление учебного времени на ряд модулей средней продолжительности 8 недель;

- ограничение числа дисциплин, изучаемых одновременно (до 5-6);

- ограничение числа часов аудиторной работы в неделю: 1-2 курсы – 24 часа, 3-4 курсы – 20 часов, 5 курс – 18 часов, 1-2 курсы магистратуры – 16 часов;

- увеличение доли самостоятельной работы студентов: введение пропорции 40:60 между аудиторной и самостоятельной работой студентов в рамках общего количества часов на дисциплину;

- интенсификацию учебного процесса путем регулярного контроля знаний: текущего в течение модуля (в виде контрольных работ, эссе, домашних работ, рефератов и т.д.); промежуточного контроля, если дисциплина продолжается в следующем модуле; или итогового контроля по завершении дисциплины;

- проведение промежуточного или итогового контроля на последней неделе модуля;

- формирование накопительной результирующей оценки промежуточного или итогового контроля на основе оценок текущего контроля.

Таким образом, модульная система организации учебного процесса направлена на оптимизацию загрузки студента, увеличение времени на самостоятельную работу с целью выработки навыков самообучения, поддержание студента в "активном состоянии" в течение всего периода изучения

дисциплины путем введения текущих и промежуточных форм контроля знаний.

Система зачетных единиц (кредитов)

С 2002 г. в вузах Российской Федерации проводится эксперимент по внедрению системы зачетных единиц (кредитов), в котором принимает участие и Государственный университет – Высшая школа экономики.

К числу основных задач долгосрочной программы действий, начало которой положила Болонская декларация, является создание и внедрение системы кредитов, аналогичной Европейской системе перезачета учебных дисциплин (ECTS).

Введение системы зачетных единиц (кредитов) – это не просто пересчет трудоемкости образовательных программ с использованием укрупненной масштабной единицы, а универсальный механизм обеспечения прозрачности получаемого образования, повышения его качества и реализации студенческой мобильности.

Кредитная система обеспечивает измеримость и сравнимость различных типов образовательных программ, поскольку кредит представляет собой оценку учебной работы студента, включая лекции, семинары, практические занятия, самостоятельную работу и т.д., которая позволяет ему освоить некоторую часть программы дисциплины.

Средняя величина зачетной единицы (кредита) в бакалавриате ГУ-ВШЭ в 2004/2005 учебном году составила 27 часов, в магистратуре – 19 часов. (Средняя величина кредита в бакалавриате в европейских странах, где студенты вузов осваивают 60 кредитов в год, лежит в промежутке от 25 до 30 часов).

Уменьшение среднего значения зачетной единицы в магистратуре обусловлено увеличением времени по сравнению с бакалавриатом на научно-исследовательскую работу, научно-исследовательскую и научно-педагогическую практику и подготовку магистерской диссертации, которые не кредитуются в ГУ-ВШЭ.

Зачетные единицы (кредиты) дисциплин, входящих в состав общеуниверситетских факультативов, а также дисциплин, изучаемых на других факультетах при расчете кумулятивных рейтингов студентов, определяются исходя из средних величин зачетных единиц (кредитов) в ГУ-ВШЭ в учебном году.

Для оценки успеваемости студентов в ГУ-ВШЭ используется 10-балльная система. Студент получает соответствующие зачетные единицы (кредиты) по учебной дисциплине, если его результирующая итоговая оценка по десятибалльной системе не менее 4 баллов.

Рейтинговая система ГУ-ВШЭ

Главные задачи рейтинговой системы:

- достижение высокого уровня организации образовательного процесса в вузе;
- повышение мотивации студентов к освоению образовательных программ путем более высокой дифференциации оценки их учебной работы;
- стимулирование регулярной самостоятельной работы студентов;
- назначение на государственную академическую и другие виды стипендий.

На каждом курсе всех факультетов определяются два вида рейтингов:

- текущие рейтинги,
- кумулятивные рейтинги.

Текущие рейтинги студентов рассчитываются:

- по итогам 1-2 модулей (первого полугодия),
- по итогам 3-5 модулей (второго полугодия).

При расчете текущего рейтинга учитываются только те оценки, которые были получены студентом в рамках утвержденных сроков рубежного контроля знаний по дисциплинам основной части образовательной программы по направлению (специальности) ВПО. Студенты, не явившиеся для сдачи дисциплины в утвержденные сроки (независимо от причин), принимают участие в рейтинговании с нулевой кредитно-рейтинговой оценкой по данной дисциплине.

Годовой кумулятивный рейтинг рассчитывается один раз в год по итогам прошедшего учебного года после завершения официального периода пересдач. В кумулятивном рейтинге принимают участие все студенты, переведенные на следующий учебный курс.

Работа штатного профессорско-преподавательского состава планируется с учетом следующей недельной аудиторной нагрузки: профессор – 4 учебных часа, доцент – 6 учебных часов, ст. преподаватель, преподаватель и ассистент – 8 учебных часов.

Развитие нелинейной формы организации обучения

Отходя от абсолютного понимания нелинейной схемы обучения, уже сегодня в ГУ-ВШЭ проводится определенная работа в этом направлении.

Повышается доля дисциплин по выбору и объем вузовского компонента в учебных планах, увеличивается количество специализаций в бакалавриате, которые студенты выбирают в соответствии со своими профессиональными интересами.

Так, в 2003/2004 учебном году студенты 4 курса бакалавриата факультета экономики обучались по 7 специализациям, а в 2004/2005 учебном году – уже по 9 специализациям.

Растет число магистерских программ. На факультете бизнес-информатики на выбор студентам в 2005/2006 учебном году предлагалось 7 программ: "Моделирование и оптимизация бизнес-процессов", "ИТ-консалтинг", "Проектирование и внедрение информационных систем", "Управление информационными ресурсами предприятия", "Инновации бизнеса в сфере ИТ", "Информационная бизнес-аналитика", "Управление разработкой информационных систем".

В 2004/2005 учебном году 15 % лучшим по рейтингу студентам всех факультетов предоставлена возможность изучения второго иностранного языка на бесплатной основе.

Управление системой обеспечения качества

В целях повышения эффективности управления системой обеспечения качества в Университете была выстроена система организации учебного процесса и разработан механизм контроля за ходом этого процесса, который базируется на двух "китах" – системе формальных регламентов и механизмах обратной связи. Административные регламенты фиксируют основные элементы учебного процесса и являются основанием для проведения разного рода контрольных проверок, по итогам которых получают вознаграждения и санкции. Такова общая структура контроля процесса обучения (рис. 2).

Все более важную роль в управлении Университетом начинают играть *административные регламенты* академических бизнес-процессов. В отличие от традиционных положений, инструкций и методических рекомендаций, которые часто имели рамочный характер, концентрируясь на целях и требуемых результатах деятельности и оставляя в стороне механизмы их достижения, эти регламенты изначально разрабатываются как более операциональные документы и включают:

- описание цепочек последовательных бизнес-процессов,
- закрепление за каждым процессом конкретных ответственных исполнителей,
- фиксация функций ответственных исполнителей и четкие предписания их действий,
- нормативное время исполнения каждой функции,
- характер санкций, налагаемых при нарушении регламента.

Таким образом, основу инновационных процессов в Университете составляет переориентация обучения на компетенции, которая сопровождается пересмотром ключевых педагогических концепций, включая планирование и организацию процесса обучения.

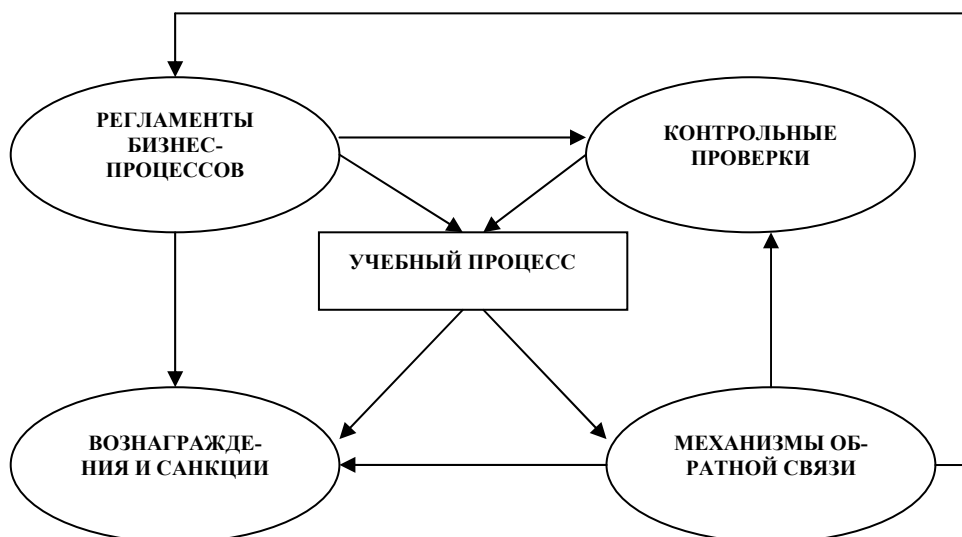


Рис. 2 Общая структура контроля учебного процесса
с е к ц и я I

болонский процесс и задачи стратегического планирования в университете

Bologna process and goals of university strategic planning

Н. П. Пучков

К вопросу стратегического планирования образовательной деятельности университета

*Тамбовский государственный технический университет
Тамбов, Россия*

Стратегическое планирование мы понимаем как искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах и предполагающее активную работу, борьбу за реализацию на долговременную перспективу.

Стратегическое планирование необходимо начинать с определения стратегических целей, которые будут значимы только в том случае, если высшее руководство университета их правильно сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всех структурных подразделениях вуза.

Образовательная деятельность – одна из основных составных частей деятельности университета, поэтому ее стратегические цели формулируются по принципу "прогресса и согласования" всеми членами ректората – высшего руководства вуза, а полномочия по их достижению делегируются проректору по учебной работе университета.

После выработки высшим руководством долгосрочных (на 5 лет – срок работы Ученого Совета университета и ректората) и краткосрочных (на 1 и 3 года) целей для вуза и для себя лично, эти цели формулируются для работников следующего уровня в нисходящем порядке по цепи команд – факультеты–кафедры (вспомогательные учебные подразделения)–отдельные преподаватели и учебно-вспомогательный персонал. Подчиненные руководители должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей, основывая их на целях своих начальников. Это возможно реализовать на совещаниях в отделах, где подчиненные обсуждают цели подразделения и перспективы на будущий год. На основе полученной информации каждый подчиненный готовит набор контрольных показателей рабочего подразделения, которое он воз-

главляет, а руководитель более высокого ранга рассматривает цели этих подразделений с каждым подчиненным и обеспечивает их увязку. Далее определяются (формируются) стратегические задачи – то, что требуется исполнить, разрешить, чтобы достичь стратегические цели. Порядок, последовательность решаемых задач и составляет стратегический план.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире, вуз должен постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность вуза в течение продолжительного периода, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Образовательная деятельность вуза – это деятельность, содействующая получению знаний в результате обучения, поэтому главной стратегической целью является создание условий для обеспечения качества профессиональной подготовки выпускника вуза, качества, оптимально сочетающего в современных условиях интересы личности, производства, общества и самой системы образования. Эта цель включает в себя, в частности, и подготовку конкурентоспособных специалистов, способных работать в условиях интеграции страны в мировое сообщество.

При стратегическом планировании образовательной деятельности необходимо дать ответ на два вопроса: каких специалистов вуз планирует готовить и как обеспечить качество их подготовки.

Вопрос номенклатуры специальностей (направлений подготовки) в университете решается исходя из двух условий: какие специалисты востребованы (производством, обществом, личностью) и каких специалистов вуз может готовить. При этом необходимо решение одной из главных стратегических задач – создание условий для инновационной деятельности всех подразделений университета и, в первую очередь, выпускающих кафедр.

В условиях конкуренции вуз должен искать абитуриентов не только в своем регионе, в ближних регионах, но и дальних, включая зарубежье. Еще одна возможность укрепления позиций вуза – развитие системы послевузовского и дополнительного образования, системы повышения квалификации; превращение университета в подлинную "Альма-Матер": выпускник получает все необходимые ему услуги, вплоть до завершения трудовой деятельности.

Стремясь получить государственный заказ на специалистов вуз должен отчитываться по трудоустройству своих выпускников и решать следующие стратегические задачи:

- 1 Создание действенной системы содействия трудоустройству выпускников, развитие целевой контрактной подготовки, формирование готовности выпускников к самоопределению в вопросах подбора работы, в том числе открытия собственного дела.

- 2 Создание системы постоянного мониторинга текущих и перспективных потребностей рынка труда в специалистах.

- 3 Работа с предприятиями региона по формированию портфеля заказов на специалистов – выпускников, развитие целевой контрактной подготовки.

В этом плане основную работу должны выполнять факультеты и выпускающие кафедры в условиях координации их методической деятельности, статистической отчетности со стороны централизованной службы трудоустройства. Хорошим рычагом воздействия на качество работы факультетов является учет результатов трудоустройства при планировании набора.

Новые стратегические задачи в плане образовательной деятельности связаны с переходом на многоуровневую систему высшего профессионального образования. В условиях имеющей место в России неопределенности (по формам, срокам, направлениям подготовки) напрашивается единственный выход из создавшегося положения – готовить в университете бакалавров, специалистов, магистров, научных работников.

Набор абитуриентов, их качество во многом зависят от довузовской подготовки. Своего студента надо находить задолго до окончания им среднего учебного заведения. Поэтому еще одна стратегическая задача вуза – совершенствование системы отбора абитуриентов, придания довузовской подготовке полномочий центра ответственности за качество абитуриентов (профильные классы, олимпиады, конкурсы, целевики, информационные центры).

При решении вопроса обеспечения качества подготовки специалистов не обойтись без системы менеджмента качества вуза. С ее внедрением есть определенные сложности и главная – ее неадаптированность к системе высшего образования, из-за чего она выглядит чрезвычайно формализованной; явно не просматривается процедура достижения целей образовательного процесса. Поэтому, на наш взгляд, необходимо включить в стратегическое планирование образовательной деятельности разработку:

- стандартов контроля и оценки качества образовательного процесса;
- стандартов работы с преподавателями (требования к уровню квалификации, профессионализму, продуктивности деятельности);
- стандартов работы с контингентом обучающихся в вузе (оценка уровня готовности к обучению, диагностика учебных возможностей и способностей обучающихся);
- технологии экспертной оценки образовательных программ, учебных планов;
- способов оптимизации управления учебным процессом;
- способов и процедур внедрения оценочно-критериальных комплексов с их последующей координацией;
- способов фиксации результатов образовательного процесса, личностных достижений его участников;
- процедуры экспертизы педагогических инноваций, направленных на улучшение качества;
- методики оценки мотивационного сопровождения педагогического процесса;
- технологий информационного обеспечения образовательного процесса;
- процедуры экспертизы маркетинговой деятельности вуза;
- процедуры принятия управленческих решений.

Стратегическое планирование не завершается, естественно, составлением стратегического плана; необходима оперативная работа по его коррекции на протяжении всего срока действия в соответствии с изменениями как в системе высшего профессионального образования, так и в конкретном вузе.

Н. С. Попов, Л. А. Мозерова, Л. Н. Чуксина

От стратегических альянсов к стратегическому планированию

Тамбовский государственный технический университет Тамбов, Россия

В грядущей перспективе развития цивилизации ожидается продолжение процессов глобализации в экономике, в транспортных и телекоммуникационных системах, ресурсопользовании и, конечно, в образовании. Технологический прогресс, состояние людских ресурсов и социальная атмосфера общества нуждаются в притоке новых знаний, новых идей и исчерпывающей информации. Уже сегодня в России ощущается огромная потребность в гибко организованном послешкольном образовании и обучении молодых людей в колледжах, техникумах и профессионально-технических училищах. Но в то же время у выпускников школ имеется огромное желание поступать в университеты, предлагающие не только современные образовательные программы, но также и свой социокультурный опыт.

Сегодня в Российской Федерации резко выросло число высших учебных заведений как государственных, так и частных. В городах открылись филиалы и представительства известных московских, петербургских и других вузов. Вся эта разветвленная сеть учебных заведений находится в постоянном соперничестве друг с другом. В этой связи появляются идеи об объединении нескольких региональных вузов в один многопрофильный. Однако процветание этим многопрофильным вузам будет гарантировано лишь в том случае, если они будут иметь возможность функционировать одновременно и на национальном и в глобальном масштабе, а также предлагать своим студентам высококачественное, основанное на технологических инновациях дистанционное обучение.

Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ) стремится быть в числе первых этого списка многопрофильных университетов Центрального федерального округа, в который входят и университеты г. Москвы. По официальному рейтингу Министерства образования и науки РФ в 2005 г. ТГТУ занимал 39 место среди 170 технических университетов. Кроме того, ТГТУ является лауреатом конкурса «Золотая медаль "Европейское качество"» в номинации "Сто лучших вузов России". Студенты ТГТУ получают право выбора учебных программ и методов предоставления информации в системах *дневного, заочного, дистанционного и экстернализо* образования. В ТГТУ существует трехступенчатая система квалификации: *бакалавр* (4 года), *специалист* (5 лет) и *магистр* (2 года).

Дальнейшее повышение уровня образования ведется через *аспирантуру* и *докторантуру*. Выпускники университета имеют возможность вернуться вновь на учебу для повышения своего профессионального уровня.

Внутренняя дифференциация университета реализуется через колледж ТГТУ, подготовительные курсы и другие университетские подразделения.

Растущая потребность в знаниях затронула различные отрасли промышленности. Поэтому ТГТУ, продвигая приоритетные научные исследования (в области энергосбережения, нанотехнологий, экологической безопасности и др.) объединяет их с нуждами промышленности и стратегиями развития страны. Такой подход обуславливает внутреннюю структуру вуза и стратегическую ориентацию на создание и развитие соответствующих научных школ и направлений. Ряд научных направлений носит фундаментальный характер.

Глобальная перспектива развития ТГТУ зависит от стратегических альянсов с другими университетами России, научно-исследовательскими организациями и зарубежными вузами. Такие стратегические альянсы формируются на основе научных, образовательных и социокультурных интересов. Примером стратегического альянса на межрегиональном уровне является образование ассоциации "Объединенный университет им. В.И. Вернадского", в который вошли ТГТУ, Мичуринский государственный аграрный университет, Воронежская государственная технологическая академия, Всероссийский научно-исследовательский и проектно-технологический институт по использованию техники и нефтепродуктов в сельском хозяйстве. На международном уровне стратегические альянсы образованы в рамках ТЕМПУС-проектов: "Стратегическое планирование и управление в ТГТУ", JEP № 23046–2002 и "Экологическая политика и право", JEP № 25186–2004. Эти и подобные им стратегические альянсы охватывают широкий круг совместной деятельности и имеют успех в сферах образования, научно-исследовательской работы и общественного развития. Они создают гарантии того, что преподавательский состав и студенты

ТГТУ получают международную перспективу и опыт и способны внести свой вклад в глобальное окружение, а выпускники ТГТУ смогут получить работу и за пределами России.

Такие альянсы увеличивают возможности получения наилучшего высшего образования, сближения с европейской образовательной системой в рамках Болонского процесса, дают импульс к развитию академических обменов, новых технологий обучения и т.д. Благодаря сотрудничеству в области обмена кадрами, языковой подготовки и расширения числа учебных программ университет приобретает большую устойчивость в условиях рыночных отношений и высокой конкуренции.

В немалой степени устойчивость ТГТУ связана с многоканальным финансированием его деятельности, т.е. помимо государственного финансирования вуз ведет работу по привлечению дополнительных средств – от платного приема на учебу российских студентов, от экспорта образовательных услуг, от выполнения научно-исследовательских работ на коммерческих условиях, от платных консультаций и т.д. Поскольку бюджетных средств не хватает на развитие всех нужных направлений, необходимо постоянно контролировать расход ресурсов с учетом будущих перспектив. Отсюда генерирование прибыли и предпринимательская деятельность становятся важными аспектами деятельности университета. ТГТУ должен быстро реагировать на появление новых запросов в научных исследованиях и способах преподавания и в то же время отказываться от малоэффективных и неприбыльных мероприятий и тщательно проверять каждое поступающее предложение в коммерческом и академическом плане. Новые изменения в университете могут происходить либо там, где они будут финансово оправданы, либо там, где это стратегически необходимо. Успех действий зависит от бескомпромиссного вложения средств в академическую институциональную автономию университета и в высокое качество, отвечающее международным стандартам и гарантиям.

Для последнего десятилетия характерны изменения законодательной базы вузов, экономических условий их функционирования, проведение административной реформы. Большую угрозу существованию вузов представляют надвигающийся демографический кризис и вхождение страны во Всемирную торговую организацию. Подписание Болонской декларации также подвергает российские университеты серьезным испытаниям из-за необходимости проведения реформ.

Сознавая вызовы общества и новые виды рисков, университеты стараются разрабатывать стратегические планы развития сроком на 5 – 10 лет. При этом они используют как отечественный, так и зарубежный опыт планирования. Понятно, что зарубежные вузы давно находятся в рыночных условиях, хорошо усвоили необходимость проведения такой работы и отработали методику написания планов. Отправными точками разработки стратегических планов стали: миссия (существующее состояние вуза) и видение (желательное состояние вуза), оценка внешних и внутренних угроз с помощью SWOT-анализа, а также систем внутривузовского контроля за выполнением заданий. Другими словами, университет рассматривается в виде кибернетической системы, для которой планируется переход из исходного состояния в конечное за заданное время и при этом достигается экстремум векторного критерия качества работы системы.

В связи с этим стратегические альянсы, членом которых является ТГТУ, являются хорошей школой для восприятия новых элементов вузовского планирования и реализации их в практике работы университета.

Совместный международный проект по программе ТЕМПУС-ТАСИС, носящий название "Стратегическое планирование и управление в ТГТУ", непосредственно связан с проблемой стратегического развития университета. Его основными целями являются:

- 1 Знакомство административного персонала ТГТУ с новыми методами управления в европейских университетах.
- 2 Проведение самоаттестации ТГТУ по европейской модели.
- 3 Реорганизация системы централизованного планирования в ряде подразделений вуза – таких как учебный отдел, управление международных связей и планово-финансовое управление.
- 4 Создание тренингового компьютерного центра для менеджеров ТГТУ.

5 Разработка стратегического плана развития ТГТУ сроком на 5 лет.

6 Проведение общественных мероприятий по набору абитуриентов в ТГТУ с участием зарубежных специалистов и использованием зарубежного опыта по взаимодействию работодателей с администрацией вуза.

7 Распространение полученных результатов проекта в другие вузы России и Украины.

В настоящее время практически все цели проекта осуществлены. Работа над проектом затрагивала практически все стороны работы вуза и руководителей многих его звеньев. Каждое решение, проводимое в рамках проекта, обсуждалось на заседаниях ректората, Ученого совета, в структурных подразделениях. Встречи с зарубежными коллегами и их презентации позволили получить полезный опыт работы и глубже разобраться в особенностях жизни европейских университетов.

В своем стратегическом плане ТГТУ рассматривает возможные сценарии глобального окружения высшего образования, анализирует их в целях собственного использования на перспективу, определяет сильные стороны своих подразделений и дает подробное описание потенциала развития университета.

Руководство ТГТУ считает, что университет должен развиваться как открытая организация, использующая в своей работе не только опыт лучших российских вузов, но и европейский и международный опыт. При этих условиях студенты могут получать свободный доступ к знаниям, использовать все виды коммуникаций, критически анализировать, мыслить, согласовывать работу в командах, эффективно внедрять в практику работы информационные технологии.

Образовательные программы ТГТУ уже сегодня дают возможность выпускникам:

- искать неординарные подходы к решению проблем на основе предварительно составляемых планов;
- получать знания, умения, навыки и иметь собственные мнения и взгляды на проблемные вопросы общества;
- иметь критический подход к знаниям, вырабатывая профессиональный опыт работы;
- иметь представление о различных культурах, которое обогащает персональный опыт и делает его более устойчивым при сравнениях;
- повышать интеллектуальный и культурный уровень в целях дальнейшего пожизненного обучения.

Вместе с тем разработка стратегического плана позволила по-новому увидеть и оценить многие результаты работы университета в сравнении с опытом работы европейских вузов. В частности, речь может идти об ответственности менеджеров за результаты своей работы, согласованности их действий с планами законодательного органа власти, эффективности систем контроля за бизнес-процессами.

По результатам проекта было решено развивать и поддерживать ориентированное на студента гибкое обучающее пространство, включающее инновационную деятельность, информатизацию и интернационализацию. Для достижения этого весь преподавательский состав готов вносить свой вклад в создание и использование ресурсов университета.

Список литературы

- 1 Mozerova, L. Organizational Structure of Tambov State Technical University / L. Mozerova, N. Popov, L. Mikheeva, M. Popova. – Tambov. April, 2004. – 105 p.
- 2 Kulukina, T.N. Strategic Planning in TSTU (Process, Vision, Perspectives) / T.N. Kulukina, I.V. Khrapov. – Tambov. March, 2005. – 18 p.
- 3 Mischenko, S.V. Strategic Development plan of Tambov State Technical University (for 2005 – 2010) / S.V. Mischenko. – Tambov. March, 2005. – 21 p.
- 4 Puchkov, N.P. Strategic Planning of Educational Activities in TSTU / N.P. Puchkov. – Tambov. March, 2005. – 30 p.
- 5 Koivumaa, A. TSTU and Its Environment: Legal, Social and Economic Aspects / A. Koivumaa, A. Massa, L. Mozerova, N. Popov. – Tambov. April, 2004. – 19 p.

6 Web-site [проекта Европейского Союза Tempus – Tacis N 23046/02 "Стратегическое планирование и управление в Тамбовском государственном техническом университете".](http://des.tstu.ru/Tempus/Project/) <http://des.tstu.ru/Tempus/Project/>.

7 Mignone, A. Glossary on University Management / A. Mignone, L. Mozerova, N. Popov, L. Mikheeva. – Tambov. April, 2004. – 17 p.

Monica Penco

Orientation as a key feature in lifelong learning

University of Genoa Genoa, Italy

"Skill and competence enhancement in the new economy in Europe require that the policy emphasis is shifted towards increasing investment in human capital and in raising participation in education and training throughout working life. To keep pace with developments in technology, globalisation, population ageing and new business practices, particular attention should be given to workplace training – an important dimension of our strategy for lifelong learning." (Anna Diamantopoulou, Commissioner responsible for employment and social affairs).

In the frame of the Bologna process, lifelong learning is considered the core element of the European strategy aimed to education and training. Lifelong learning is an essential element of the European Higher Education Area. In the future Europe, built upon a knowledge-based society and economy, lifelong learning strategies are necessary to face the challenges of competitiveness and the use of new technologies and to improve social cohesion, equal opportunities and the quality of life.

The original Bologna declaration in 1999 made only passing reference to lifelong learning – one of its objectives was: ECTS-compatible systems also covering lifelong learning activities. However, 2 years later, in Prague, Ministers emphasised a number of points including lifelong learning. For Universities to become lifelong learning institutions will require something of a cultural shift in most countries and this will take time. However, moving from rhetoric to reality also requires concrete actions. One of this action is strongly connected with the empowerment of university orientation services.

Nowadays, those who make research in orientation matter have to be careful. The matter has been defined "critic" and the risk is that it is becoming a temporary "trend". And we know that "trends" come and go quickly. Such a topic needs to be studied by two different points of view, both as scientific analysis and system action. On one side, it is necessary an approach oriented to diversify actions, needs, techniques, skills, responsible bodies. On the other side, we also need integration actions: integration of economic and exploitable resources, strategies, institutional policies and, above all, *know how* and reference theories.

Researchers and experts in economical and social fields agree about the shift from an economy of scale to an economy of scope. An economy of scale can be defined as a reduction in cost per unit resulting from increased production, realized through operational efficiencies. An economy of scope is the situation that arises when the cost of performing multiple business functions simultaneously proves more efficient than performing each business function independently. The effects of this shift on the job organization (on the way of working, the skills requested, the professional system) are great. Inside organizational management, the most important of them is the changing from a mechanical model to an organic one oriented to the survival of organizations in an environmental framework characterized by complexity, turbulence, dynamic situations and uncertainty. A mechanical model focuses attention on the principles of a scientific job organization. It stresses the formal and structural elements of an organization: structure, skills, control system, procedures. The organic culture introduces a new perspective which reduces the importance of the "total rationality", giving rise to a new "limited rationality". The organic model of organization is characterized by: a reduced role for structures and procedures; organizational limits defined by results reached by the staff; presence of self-managed working groups; high level of innovation, integration and communication; a new initiative culture based on problem solving; evaluation and incentive system. Human re-

source is and will be the main strategic element in the definition of success or failure of an organization. If the target is "quality" (of system, process and performance), we can say it is impossible to reach it without human recourse improvement. The organization has to stimulate its staff: who is commissioned to play a role inside the structure, has to be encouraged to make it well, to identify with the organizational goals, to have the necessary *know how* in order to perform according to the quality standard requested. To the future worker will be requested human talent, skills and a particular kind of "culture" to face and manage environmental changes.

People are forced to change their relationships with the concept of *time*. Every sphere of social, economical and affective life is filled with new rhythms and asks for new playing categories and behavioural models. These happening changes are transforming the way of approaching to orientation strategies. First of all, the basis strategy: it is necessary to change the static analytic approach into a dynamic one, aimed to read and understand the transformation of people in managing "time" and their strategies to control it. History and life of a human being face several phases and changes to which he has continuously to adapt. Stability and uncertainty happen by turns; every experience reveals a sign, produces a representation of reality and a model of acting. All the people are living in an historical reality in a continuous process of self transformation, in a sequence of changing aims, strategies, external environment and relationships with other actors. Always, *time* represents the fundamental resource in the aiming of strategic goals. Time has become – according to this industrial society reasoning – one of the most important variable of efficiency. But this way of intending time, exclusively as a resource, belongs to an analytic approach that we can define *static* because of its intention of studying the elements able to create, preserve and manage *order*. According to this *philosophy*, life means "to programme-to act-to control" inside a scheme which is circular, closed, self-oriented, repetitive and in which it is the action itself that produces new information on *time* and future possibilities of using them. This static approach passes through a crisis in correspondence with the changing from the industrial to the post-industrial society, from an economy of scale to an economy of scope. The concept of *time* changes its meaning from a "content of actions" (resource) to a "container of actions" (environment). Time regains possession of its real name: the Latin word *tempus* and much before the Sanskrit word *tapas* mean "atmosphere". This new – or better this old but rediscovered – concept of time signs the beginning of a post-industrial philosophy which characterizing elements are not yet well defined but we can say without faults that lifelong learning and orientation services will play a fundamental role in their development. People living in the post-industrial society have two possibilities: living according to time or living according to their lives; accepting existing opportunities or creating new chances; adapting or reacting, looking like others or expressing their identities.

In such a framework, it is necessary to stress the importance of choosing. During life, people meet several changing points and when they refer to educational or professional choices, orientation becomes a leading actor. A good orientation system has a mission: to teach people how to learn and choose. That means that people should improve their capabilities to analyse, summarize, evaluate, act in a strategic way not only during childhood but during the whole course of their lives. As the discourses shift to emphasizing lifelong learning as the organizing concept for adult education, this very discourse undercuts the separateness previously claimed for adult learning. Instead, learning now starts to be conceived as a lifelong process with important connections established between schooling, higher education, workplace learning, and colleges of the "third age". And in such a framework orientation becomes a form of learning that touches from closer the internal structure of human personality. If orientation is a form of change, so it will be a tool to understand and manage personal educational and professional changes. Transitional situations create two opposite feelings: anxiety, risk, fear of the unknown, rejection, resistance or interest, wish of innovation, identification. Every orientation situation will move between these two opposite pressures and there is only one solution: skill, sensibility, empathy and experience of an orientation service. Orientation activity takes place all life long and so comprises a lot of important moments of socialization (the general process of acquiring a culture during which people learn about the occupational

roles their society allows them) and transition: during family life; during scholastic and educational life; during professional life; during social life.

With these different steps agree different socialization institutions which run the risk of "disorientation" themselves. The perverse result can be that the subject would remain alone and forced to start self-orientation processes, sometimes cynic and painful; based on everyday pragmatism; linked to the "now and here" utilitarianism; untied from past and future. The process of disorientation of the institutions leaves people to their destiny and produces self-oriented behaviours which give the main role to survival more than to choice.

People are reacting in different ways against uncertainty. We can use three "ideal types" of disorientation: a person has not any project and does not feel the necessity to have one; a person has not any project but asks for help to find it by himself/herself; a person has a project and asks for help to fulfil it.

Orientation services have to keep into account all these different customers having different needs. To analyse transitional situations means to stress the different orientation needs of each customer or the possible question he/she can address to orientation experts during his/her working or educational experience (however an existential experience). Studies on orientation matter have distinguished three kinds of orientation: transitional moments during a choosing process referred to the educational or professional future; different experiences of entering a new educational or working context; the exit by an educational or professional situation because of endogenous reasons or personal difficulties. According to the university environment, we have to focus our attention on the first category, not forgetting the other two types of orientation and giving rise to lifelong learning concept. The first category is characterized by several elements which are fundamental every time people have to choose about their educational or working future: attitudes or the natural tendencies of each person; interests or the individual attractions; inclinations or the expressions of the personal needs; values oriented to education and labour market; opportunities and bounds of the context; belonging social, economical and cultural class. In this kind of situation, the orientation action should reach the goal of developing self-consciousness and ability of reading and managing these elements in order to arrive to a satisfactory choice. So the future of orientation, education and training – and in particular of the orientation to labour market – places in the space between present and future; between skills to face the "hic et nunc" and skills to overcome emerging challenges. The orientation services have to be thought, projected and achieved keeping into account this fundamental framework. Social and economical systems are getting more and more involved in never ending and multilevel changes. The orientation services system, like every kind of organizational system, is crossed by these changes and has the duty to manage them with its own project strategy. In order to be a support and to adopt to the challenges, the whole orientation system has to diversify model and range of the offer (different services for different types of customers with different needs); professional level of trainers; methodologies and working tools; information network with other organizations (enterprises, local public bodies, job agencies, other training organizations, social stakeholders).

The university orientation service is a particular orientation model that pursues three main goals: assisting the students of the last year of high school when choosing the Faculty; helping students already enrolled to simplify as much as possible their academic path; offering graduates the appropriate tools to start their career. All that Universities have to do is to connect themselves inside the bigger network of lifelong learning, becoming an active part of a process that starts and ends with the subject. Universities have to look at themselves like an essential element in the process of individual improvement, taking always into account the fact that education and training are not only a transitional period in human life but are an indispensable means for promoting social cohesion, active citizenship, personal and professional fulfilment, adaptability and employment.

Lifelong learning makes easier free mobility for citizens and allows the achievement of the goals and aspiration of countries to become more prosperous, competitive, tolerant and democratic. It should enable all persons to acquire the necessary knowledge to take part as active citizens in the knowledge society and the labour market.

- 1 Pombeni, L., (1990), Orientamento scolastico e professionale, Bologna, il Mulino.
- 2 Botticelli, R., Paparella, D., a cura di, (1997), La valutazione dei servizi di orientamento, Milano, FrancoAngeli.
- 3 Callini, D., (1997), Tra identità e lavoro: i sentieri dell'orientamento in una società complessa, Milano, FrancoAngeli.
- 4 Franchi, M., (2005), Mobili alla meta: I giovani tra Università e lavoro, Roma, Donzelli.

Е. В. Швецова

БОЛОНСКИЙ ПРОЦЕСС И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖВУЗОВСКОГО ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

*Директор Межвузовского центра международного сотрудничества
Тамбов, Россия*

Межвузовский центр международного сотрудничества (МЦМС), действующий в Тамбовском государственном техническом университете – международное подразделение, миссия которого – координация, развитие и укрепление международных связей университетов региона в области образования, науки, культуры и социальной сферы на основе информационного обеспечения вхождения вузов региона в международное образовательное пространство; вовлечение вузов в осуществление целей Болонской декларации; содействие повышению конкурентоспособности выпускников вузов и профессорско-преподавательского состава, а также международному признанию российского высшего образования.

Цели и задачи МЦМС состоят в развитии международного сотрудничества, расширении академической мобильности, подготовке и разработке понятных в европейском сообществе документов об образовании, предоставлении образовательных услуг студентам и профессорско-преподавательскому составу вузов региона; разработке совместных образовательных программ с преподаванием ряда предметов на иностранном языке, привлекательных для российских и иностранных абитуриентов и студентов.

Стратегический план развития Межвузовского центра международного сотрудничества ТГТУ направлен на решение задач международного сотрудничества в области образования, таких, как:

- введение общепонятных, сравнимых квалификаций в области высшего образования, переход на двухступенчатую систему высшего образования (бакалавриат – магистратура);
- введение оценки трудоемкости (курсов, программ, нагрузки) в терминах зачетных единиц (кредитов) и отражение учебной программы в Европейском приложении к диплому, образец которого разработан Европейской Комиссией, Советом Европы и ЮНЕСКО/СЕПЕС;
- повышение мобильности студентов, преподавателей и административно-управленческого персонала;
- обеспечение необходимого качества высшего образования, взаимное признание квалификаций и соответствующих документов в области высшего образования;
- повышение привлекательности российского образования и конкурентоспособности вузов региона.

Проведение стратегического планирования развития Межвузовского центра международного сотрудничества – многоэтапный процесс, в который вовлечен персонал центра. В целях определения и конкретизации стратегических задач проведена подготовительная и промежуточная аналитическая работа. Миссия организации определяет для собственного коллектива и для общества направление вектора действий. Поэтому важнейшими критериями выбора сценария действия являются объективная оценка исходных условий как совокупного потенциала организации и определение долговременных целей как перспективного состояния организации. Стратегические приоритеты Межвузовского центра международного сотрудничества на 2006 – 2010 гг. выработаны на основании результатов SWOT-анализа деятельности МЦМС.

Исходя из актуальных требований к деятельности международных подразделений, действующих в системе высшего образования, Межвузовский центр международного сотрудничества видит свое предназначение в осуществлении задач, ведущих к укреплению позиций российской высшей школы в международном образовательном пространстве:

1 способствовать понимаемости системы высшего образования России через специальным образом оформляемое приложение к диплому (Diploma Supplement) об академической квалификации выпускника;

2 участвовать в разработке совместных международных образовательных программ для двухступенчатой системы высшего образования (бакалавр, магистр);

3 уделять внимание решению проблемы обучения в течение всей жизни, т.е. содействовать и разрабатывать программы послевузовской переподготовки;

4 способствовать внедрению системы зачетных единиц по типу ECTS – европейской системы перезачета зачетных единиц трудоемкости, как надлежащего средства поддержки интенсивной студенческой мобильности;

5 содействовать мобильности как студентов, так и преподавателей, исследователей, административного персонала вузов;

6 содействовать европейскому сотрудничеству в обеспечении качества образования с целью разработки сопоставимых критериев и методологий;

7 содействовать приемлемым для российской культуры и сложившихся позитивных образовательных традиций России европейским воззрениям в высшем образовании;

8 содействовать социальной сплоченности и ответственности вузов за ее повышение;

9 содействовать усилению интеграции науки и образования;

10 содействовать открытости российского образования миру в целом.

Современная ситуация развития международной деятельности вузов предоставляет широкий спектр возможностей обогащения, расширения и укрепления межвузовских связей. Опыт международных консорциумов вузов по реализации научно-исследовательских и образовательных проектов подтверждает эффективность результатов сотрудничества, среди которых одним из важных является международное признание высокого научного и образовательного уровня российских вузов.

Интеграция в мировую систему высшего образования системы высшего и послевузовского профессионального образования Российской Федерации при сохранении и развитии достижений и традиций российской высшей школы – это один из принципов государственной политики, зафиксированных законом (ст. 2, п. 1, п/п 3 Федерального Закона "О высшем и послевузовском профессиональном образовании"). В его реализации участвуют не только работники системы образования, как она определена Законом "Об Образовании", но и студенты, профессорско-преподавательский состав высших учебных заведений, а также все, кому дороги достижения и традиции российской высшей школы, интересы страны.

Выполняя задачи осуществления прозрачности российского образования и реализуя цели Болонской декларации, необходимо четко представлять перспективы и приоритеты российского образования, видеть стратегию развития высшего образования в ситуации интенсивных международных контактов.

Динамика деятельности МЦМС в сфере международных связей исходит из понимания образования как общественной ответственности и общественного блага нерыночного типа. Это подтверждается развитием Болонского процесса – от излишне экономической, рыночной, индустриальной ориентации регионального масштаба происходит поворот к социальной, пострыночной, постиндустриальной ориентации.

Эта тенденция подтверждается и конкретизируется в разных направлениях: расширении участия студентов в жизни вузов (студенты являются полноправными партнерами в управлении процессом получения высшего образования), повышении внимания к условиям не только

их учебы, но и жизни, сохранении европейского культурного богатства и языкового разнообразия, основывающихся на культурном наследии различных традиций.

Деятельность МЦМС направлена на реализацию задач, способствующих единению Европы в сфере образования и сохранению национальных особенностей российской системы высшего образования.

Список литературы

1. Гребнев, Л.С. Россия в Болонском процессе: середина большого пути / Л.С. Гребнев // Высшее образование в России. 2004. № 4. – 176 с. С. 3–18.
2. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. – 113 с. С. 34–42.
3. Зимица, И.В. Использование проектно-ориентированного подхода в подготовке управленческих кадров: международный опыт и российские реалии / И.В. Зимица, М. Гибсон, А.Ю. Афонин // Университетское управление. 2005. № 7. – 108 с. С. 64.
4. Швецова, Е.В. Стратегический план развития Межвузовского центра международного сотрудничества. В рамках Проекта №23046/2002 ТЕМ-ПУС–ТАСИС "Стратегическое планирование и менеджмент ТГТУ" / Е.В. Швецова. – Тамбов, 2006. – 15 с.
5. Mozerova, L. Organisational Structure of Tambov State Technical University. Printed in the frame of the Tempus Tacis Joint European Project 23046/02 "TSTU Strategic Planning and Management" / L. Mozerova, N. Popova, L. Mischeeva, M. Popova. – Tambov : TSTU, 2004. – 105 pp.

В. А. Антропов

БОЛОНСКИЙ ПРОЦЕСС И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОТРАСЛЕВОМ ВУЗЕ

*Уральский государственный университет путей сообщения Екатеринбург,
Россия*

Среди существующих проблем в системе российского высшего профессионального образования основными являются следующие:

- неотработанность для новых условий механизма управления вузами;
- дисбаланс между структурой подготовки специалистов и потребностью экономики в кадрах;
- необходимость корректировки содержания и технологии образования;
- неадекватность Государственных образовательных стандартов (ГОС) рынку труда;

– снижение качества образования при росте массовости и др.

Кроме того, мы вынуждены учитывать и идеи Болонской декларации о приведении образовательных систем стран-участниц к некоему стандарту, для чего необходимо:

- введение двухступенчатого высшего образования: бакалавриат, магистратура;
- принятие системы сопоставимых степеней;
- введение системы зачетных единиц (кредитов) для унификации количественного учета получаемого образования;
- расширение мобильности студентов, преподавателей и исследователей;
- содействие европейскому сотрудничеству в обеспечении качества образования;

– обеспечение реализации принципа "обучение через всю жизнь".

Соответственно в планах Минобразования и науки России появились такие пункты, как разработка системы кредитов, создание системы мониторинга потребностей рынка труда, развитие целевой контрактной подготовки. Можно сказать, что Концепция модернизации российского

образования и Болонская декларация содержат много общих положений и мероприятий. Это значит, что развитие нашей системы образования идет в русле европейской системы, а потому Россия может быть вскоре интегрирована в "Европу знаний".

Однако наши исследования и анализ литературы показывают, что есть очень много острых вопросов, не нашедших пока ответов:

- Стоит ли столь активно ломать нашу систему профессионального образования?
- Под какую модель специалиста мы меняем наше образование?
- Кто оценил экономическую целесообразность этой акции?
- Очевидно, что подготовка бакалавров будет уступать подготовке специалистов с точки зрения их профессиональной компетенции. Так в чем же выигрыш для нашей страны?
 - Какова судьба техникумов в этой схеме?
 - Нужна ли мобильность нашим студентам и преподавателям? Да, но где взять для этого деньги?
 - Болонский процесс призван обеспечить привлекательность европейской системы образования. А почему бы нам не сосредоточиться на обеспечении привлекательности российской системы подготовки специалистов?
 - Переход на 3-4-летнее бакалаврское обучение оставит без работы как минимум 20 % педагогов. Куда они пойдут? Это к тому же наложится на демографический спад. Как решать эту проблему?

Эти вопросы требуют незамедлительных ответов. Однако если этот процесс неизбежен, то и в нем можно найти свои достоинства.

Как же следует строить образовательный процесс в техническом университете, исходя из идей модернизации образования, Болонской конвенции, модернизации железнодорожной отрасли и внедрения принципов стратегического планирования?

Исследовательская группа УрГУПС разработала экономически целесообразный вариант решения проблемы функционирования вуза в новых экономических условиях, который не противоречит ни той ни другой образовательной системе.

С точки зрения экономики в нашем государстве функционирует социально-производственный комплекс, есть и рабочие места, которые должны быть заняты соответствующими этому комплексу кадрами. Развитие комплекса должно подкрепляться соответствующей кадровой политикой, конкретизируемой на уровне отрасли, округа, региона. Это база формирования национальной и экономической безопасности страны.

Перед отраслевыми железнодорожными вузами стоит задача подготовки специалиста, способного обеспечить бесперебойную работу железнодорожного транспорта (ЖДТ), отвечающего за безопасность движения поездов, пассажиров и грузов. Значит, качество его подготовки не должно вызывать никаких сомнений. Как его оценить? Это одна из нерешенных проблем профессионального образования, в том числе и высшего.

Мы стоим на той позиции, что качество определяет заказчик молодых специалистов, а он это делает по соответствию его профессионального образования миссии данного предприятия и требованиям рабочего места, которое молодой специалист предполагает занять.

Разрабатываемые и внедряемые в настоящее время системы управления качеством базируются на философии TQM и технологиях ISO. По этой причине они достаточно универсальны и могут быть использованы в условиях любого массового производства, будь то производство товаров или услуг.

Документы Всемирной торговой организации (ВТО) в перечне 12 видов предоставляемых услуг указывают и на образовательные услуги, качество которых определяется, прежде всего, требованиями заказчика. Таким образом, система качества очевидным образом распространяется и на профессиональное образование, т.е. подготовку специалистов. Этот подход далеко неочевиден в связи со спецификой образовательных услуг.

Не желая видеть эту специфику, Правительство России уже неоднократно обращалось к работодателям с предложениями взять на себя разработку требований к содержанию и качеству подготовки специалистов. Ло-

гика Правительства понятна: коль работодатель (организация, предприятие, учреждение, физическое лицо) оплачивает образовательные услуги за подготовку заказанного им специалиста, то он тем самым получает право использовать его труд на предназначенном данному специалисту рабочем месте, а кому, как не ему знать, какими качествами (уровнем профессиональной компетентности) должен обладать молодой специалист.

Такой прагматичный подход имеет полное право на существование, если довести его до логического завершения. Прежде всего, следует четко определить взаимные права и обязанности обучаемого и лица (физического, юридического), оплачивающего обучение, т.е. предоставляемые образовательные услуги. Этот вопрос до конца не решен на государственном уровне. Однако в некоторых отраслях, в частности, отрасли железнодорожного транспорта (ЖДТ), до сих пор активно используется целевая форма подготовки специалистов под конкретное рабочее место.

Этот подход может быть назван функциональным. По заказу ОАО "РЖД" нами разработана методика организационно-экономической оценки содержания труда и рабочего места специалиста, обеспечивающая установление соответствия между требованиями рабочего места к качеству подготовки специалиста и уровнем его профессиональной компетентности в данный момент времени. Активное использование данного подхода целесообразно в условиях внутрифирменной подготовки кадров, а также в сфере начального профессионального образования (НПО), когда требуется обучение конкретным умениям. В этих условиях не ставится вопрос о развитии личностных качеств будущего работника, в целом не обеспечивается раскрытие его творческого потенциала.

К сожалению, в условиях острого дефицита в рабочих кадрах, когда система НПО себя дискредитировала некачественной подготовкой своих выпускников, именно этот подход в ближайшее время и будет определяющим. Конечно, в нем есть и положительный аспект: система образования научится формировать конкретные качественные умения и навыки у обучаемых, т.е. выйти на тот уровень практикоориентированной подготовки, которой владеет западная профессиональная школа.

Однако не только и не столько в этом заключается величайшая ценность образования. Оно, прежде всего, обеспечивает реализацию опережающей функции, т.е. аккумулирует накопленный предыдущими человеческими поколениями опыт, вычленяет самое ценное его содержание, структурирует его, впитывает знание наук о научно-техническом прогрессе и прогнозе развития мировой истории, строит на этой базе целесообразно организованный педагогический процесс подготовки специалистов, определяя методы, средства, формы обучения, соответствующую систему контроля. Это длительный неостанавливаемый процесс создания и передачи целостного знания поколению подготавливаемых специалистов, которым занимается педагогика и психология профессионального образования.

Как уже было сказано выше, экономике России умелые рабочие руки нужны сейчас, ждать 3-4 года работодатель не будет, поэтому следует констатировать, что в ближайшие годы будет развиваться только функциональный подход, "покупка" готового специалиста, в недрах которого постепенно будут прорастать и другие подходы, выводящие в итоге на опережающее профессиональное образование: отбор студентов на ранних стадиях обучения под их будущую профессиональную карьеру, целевая подготовка с 1 курса, дуальное обучение в системе "бакалавр–специалист–магистр" и другие. По этому пути уже идут ведущие профессиональные образовательные учреждения России во взаимодействии с активно развивающимися предприятиями отдельных отраслей.

Создаваемые при этом попечительские советы, совместные лаборатории и другие структуры создают условия для разработки единых требований к качеству подготовки специалистов, удовлетворяющих как заказчиков, так и исполнителей, т.е. модель востребованного специалиста. Только во взаимодействии всех заинтересованных участников процесса подготовки кадров можно сформулировать такие требования. За работодателем – конкретизация требований к качеству подготовки специалиста относительно занимаемого им рабочего места, за образовательным учреждением – формулировка требований к технологии обучения, уровням профессиональной компетентности подготавливаемого специалиста на всех этапах

обучения и создание необходимой системы управления качеством подготовки.

Мы считаем, что только на этом этапе возможна разработка и внедрение в вузе системы управления качеством подготовки специалистов. Другой подход является механистическим, порочащим саму идею создания системы.

Вместе с тем многие вузы России разработали и внедрили (или внедряют) собственные системы качества. Они обладают несомненными достоинствами, направлены на совершенствование педагогического процесса. Однако их главный результат пока – это создание новой системы документооборота, соответствующего международным стандартам качества. Его внедрение и замена старого, устоявшегося, зачастую приводит к недовольству преподавателей, поскольку появляется дополнительная работа, зачастую не обеспеченная дополнительной оплатой труда. К тому же тут же возникает ряд вопросов:

- А разве у нас раньше не было системы качества? Она была всегда, и мы с ней превосходно работали.
- Как внедряемая система будет мотивировать труд преподавателей?
- Как внедряемая система будет мотивировать труд студентов?
- Кто считал эффект от ее внедрения? Окупится ли она?
- В целом, что такое "качество" применительно к образовательной услуге? Чтобы внедрять систему, надо прежде всего определиться с понятийным аппаратом.

Сформулированная нами модель востребованного специалиста позволяет определить, что конкретно контролировать в процессе его подготовки, в каких конкретных пространственно-временных координатах это делать. Эти показатели и должны быть заложены в систему комплексной оценки деятельности вуза, его аттестации и государственной аккредитации.

С нашей точки зрения, в настоящее время система существующих показателей работает, прежде всего, на оценку условий организации образовательного процесса с административно-правовой и материально-технической точек зрения. На втором плане оказывается анализ динамики успешности приближения студента к заданной модели выпускника данной специальности (специализации). Не в полной мере оценивается и качество профессорско-преподавательского состава. Если мы хотим управлять качеством подготовки специалистов, то мы и должны это делать, т.е. замерять стартовые характеристики студента (а они в разных вузах и на разных территориях могут резко отличаться друг от друга), а далее, зная выходные параметры подготовленного специалиста, формировать технологию обучения как этапы устранения дисбаланса между входными и выходными характеристиками обучаемого, в случае необходимости возвращать его на исходный уровень (коррекция подготовки).

Выстраиваемая таким образом система управления качеством подготовки специалистов должна основываться на понимании взаимодействия обучаемых и обучающихся как равноправных участников образовательного процесса, погруженных в специально организованную для этого пространственно-временную среду. В таком подходе в системе управления качеством должны контролироваться 3 блока: обучаемые, обучающие и среда обучения. Причем контроль параметров по каждому блоку осуществляется в режиме реального времени: в конце семестра, месяца, недели, на конкретном занятии, по завершению изучения конкретного блока знаний по той или иной дисциплине.

Созданная лаборатория мониторинга профессионального становления личности специалиста отслеживает формирование психофизиологических,

профессиональных и личностных качеств студентов в течение всех лет обучения в вузе. Исследуя корреляцию между этими характеристиками и данными по успеваемости, как показали наши исследования, можно не только коррелировать успешность обучения студента, но и прогнозировать ее, т.е. в полной мере управлять качеством подготовки.

Второй блок – это профессорско-преподавательский состав. Нами разработана авторская методика их аттестации, которая также, прежде всего, учитывает не наличие ученой степени или ученого звания, а динамику их профессионального совершенствования, соответствия требованиям современной педагогической науки и уровню развития современного производства в данной отрасли (в нашем случае – железнодорожной).

Третий блок контроля – это уровень материально-технического обеспечения процесса подготовки специалистов. Нами разработана методика оценки уровня материально-технического обеспечения качественной подготовки специалистов, выявлен тот нижний уровень обеспечения, за которым уже качественного специалиста не подготовишь, как бы ни были хороши студенты или их преподаватели.

Проводимая нами работа показывает, что органичный учет достижений российской высшей школы и рекомендаций Болонской декларации обеспечивает эффективно функционирующий процесс подготовки квалифицированных кадров нужного качества и количества в заданные отраслевые сроки.

А. С. Мухина

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАДАЧАМИ

Пермский филиал института экономики Уральского отделения Российской Академии наук Пермь, Россия

Современные условия российской экономики становятся реальной причиной возникновения интереса к выработке открытой стратегии, когда технический прогресс вызывает не только устаревание одних отраслей, но и рождение других, новых, а изменение в структуре международных рынков поставило отечественные организации перед лицом не только новых опасностей, но и новых возможностей.

Когда стратегическое планирование стало входить в практику, его главным объектом стала диверсификация деятельности организации. По мере развития технологий, изменения условий конкуренции, замедления темпов роста, появления социально-политических ограничений возросло количество задач стратегического характера, становилось все очевиднее, что путем простого добавления новых видов деятельности нельзя решить все возникшие проблемы.

Таким образом, стратегия – сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная организация может противостоять меняющимся условиям. Но это – непростое орудие, его внедрение и использование обходится недешево.

Стратегия – это инструмент, который может серьезно помочь организации в условиях нестабильности и заслуживает самого серьезного внимания как инструмент стратегического менеджмента.

Таким образом, открыто сформулированная стратегия способствует повышению результатов хозяйственной деятельности. Возникновение внешних изменений во внешней среде организации, обусловленных насыщением спроса, крупными изменениями в технологии внутри или вне организации, неожиданным возникновением многочисленных новых конкурентов – вот причины, при которых наличие стратегии необходимо.

Процесс выработки стратегии – совокупность последовательных мероприятий по формулированию целей и действий организации с учетом динамичной, изменчивой и неопределенной среды для оптимального использования существующего потенциала и обеспечения восприимчивости к внешним требованиям.

Важнейшей функцией менеджера всегда была организация, планирование и управление экономикой на предприятии.

При прогнозировании необходимо: определить основные события, которые могут произойти в течение заданного интервала времени, и существенно повлиять на развитие вуза; выявить вероятности самых ранних и са-

мых поздних сроков (временных интервалов) наступления прогнозируемого события, а также факторы и мероприятия, которые могут их изменить; определить величину сырьевых, минеральных, энергетических, трудовых, финансовых и других ресурсов, потребных для реализации прогноза; оценить результаты прогнозирования по технико-экономическим показателям.

Стратегическая задача – это предстоящее событие внутри вуза или в его внешней среде, реакция на которое не была предусмотрена планом и которое может существенным образом повлиять на результаты деятельности вуза. Решение этой задачи может быть желательным или необходимым. Оно желательно, когда во внешней среде возникают новые возможности или проявляются сильные стороны, которые могут быть использованы с выгодой. Оно необходимо, когда возникает внешняя угроза или проявляются слабые стороны управления, ставящие под удар дальнейший успех.

Способность к преобразованию возникающих проблем в возможности является одним из наиболее ценных свойств систем управления предпринимательского типа.

Когда неожиданные и новые (не имеющие аналогов в прошлом) события происходят в промежутках между разработкой очередных годовых планов, и они столь быстро и так существенно воздействуют на показатели, что решение возникших проблем нельзя откладывать, возникает стратегическая задача, обособленная от плановых задач.

Система управления стратегическими задачами (СУСЗ) представляет собой системную методику раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них. Раннее выявление стратегических задач осуществляется в реальном масштабе времени. Решение стратегических задач происходит непрерывно: периодически пересматриваются и корректируются стратегические задачи; в интервалах между корректировками ведется непрерывное слежение за появлением проблем, требующих экстренных решений.

Быстрое реагирование на изменение тенденций может быть достигнуто сочетанием обособления СУСЗ и организации ее взаимодействия с целевыми подсистемами системы управления вуза.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения.

Основной задачей является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются благоприятными для достижения общей цели. Важным компонентом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Краткосрочные стратегии, согласующиеся с общими долгосрочными планами называются тактикой. Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить всякую свободу выбора. Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный спрос.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Бюджеты как механизм распределения ресурсов при планировании также обеспечивают эталон, с которым можно объективно сравнить результаты фактического их использования, помогая таким образом объединить планирование и контроль.

Управление по целям представляет собой метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод

управления по целям помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями студентов, целями их преподавателей и целями всего вуза.

При реализации или изменении стратегии руководство должно всегда учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации.

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует фирма.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Стратегические планы должны разрабатываться с общевузовских, а не с индивидуальных позиций. Существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

Это наглядно показывает эффективность данной системы, как в процессе планирования, так и на этапе управления финансовым состоянием фирмы. Анализируя результаты, можно определить плюсы и минусы выбранной стратегии и, воспользовавшись реализованными системой инструментами, воздействовать на нее. Весь алгоритм задачи направлен на то, чтобы дать возможность пользователю воздействовать посредством внешних и внутренних переменных на систему не как на "черный ящик", а как на совокупность взаимосвязанных моделей, представляющих собой четкий алгоритм стратегического планирования.

Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Список литературы

- 1 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997.
- 2 Бирман, Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
- 3 Винокуров, В.А. Организация стратегического управления : учебное пособие / В.А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1997.
- 4 Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М., 1998.
- 5 Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М., 2000.

В.И. Волчихин, В.А. Мещеряков, Ю.Т. Шестопал

Система стратегического планирования университета

Пензенский государственный университет Пенза, Россия

Стратегическое планирование строится на основе процессно-ориентированного подхода к деятельности университета с определением сети ключевых и поддерживающих процессов [1].

Общая схема стратегического планирования университета показана на рис. 1. Эта схема иллюстрирует взаимодействие между моделями и процессами развития университета.

В качестве основных приняты две модели: "Как есть?" и "Как должно быть?". Эти модели университета M состоят из следующих параметрических моделей:

– стратегическая модель

$$CM = \{ C_H, C_B, M, Ц \},$$

где C_H – процесс исследования внешней среды университета с помощью PEST-анализа; C_B – процесс исследования внешней и внутренней среды с помощью SWOT-анализа; M – процесс разработки миссии университета; Π – процесс формирования дерева целей университета.

– модель услуг и продуктов университета

$$TM \{Y, \Pi\},$$

где Y – услуги университета (в первую очередь образовательные); Π – продукты (в первую очередь результаты выполнения научно-исследовательских работ).

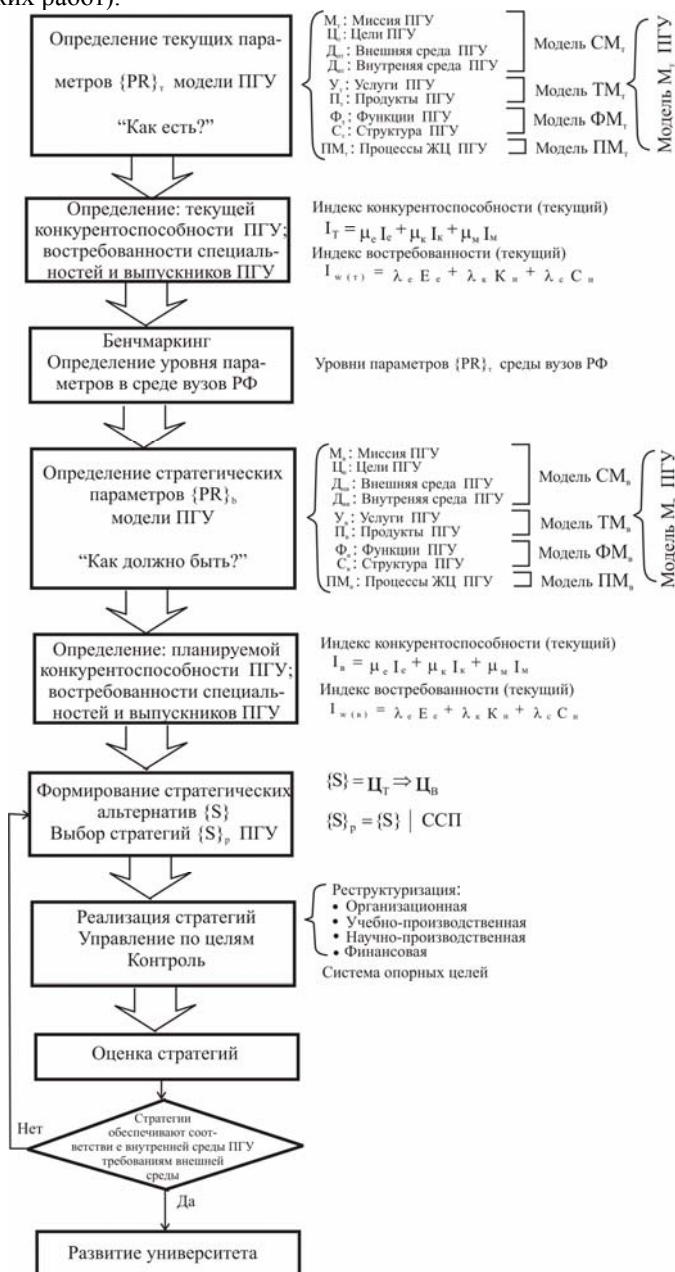


Рис. 1 Общая схема стратегического планирования университета

– организационно-функциональная модель университета

$$FM = \{F, C\},$$

где F – система функций деятельности университета; C – организационная структура университета.

– модель процессов жизненного цикла университета

$$PM = \{P_K, P_B, P_Y\},$$

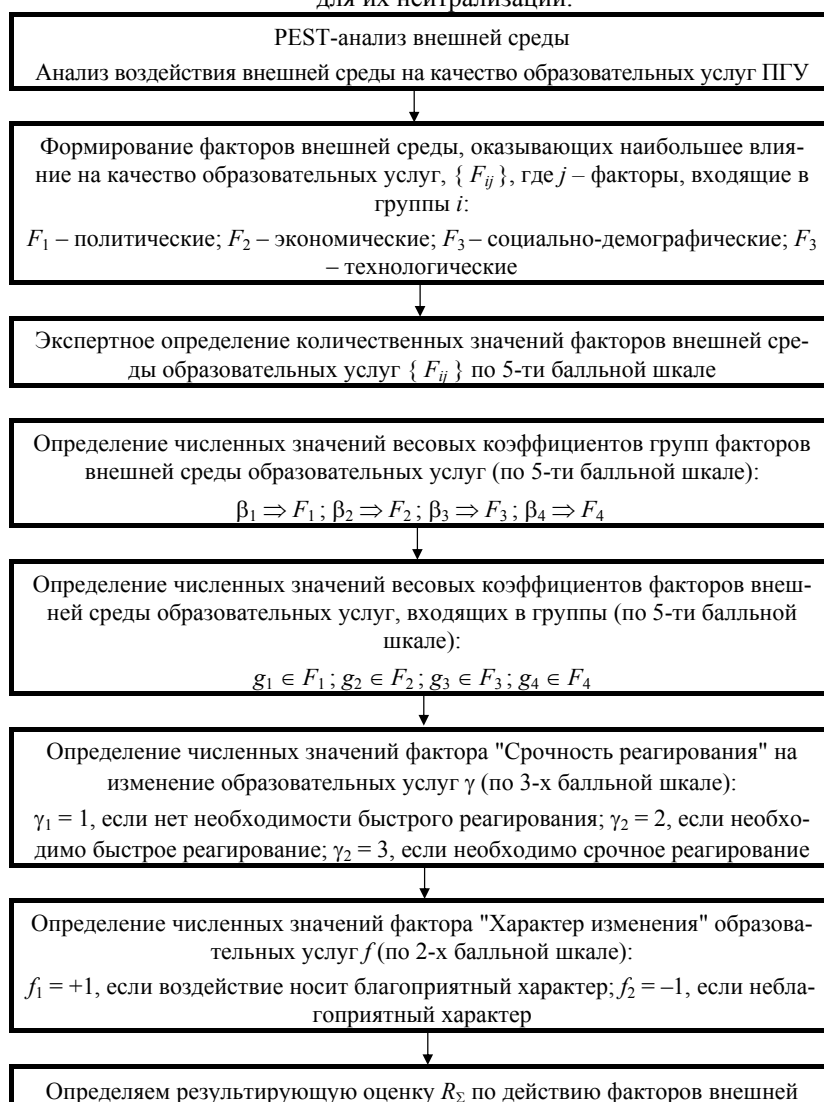
где P_K – ключевые процессы, $P_K = \{P_{K1}, P_{K2}, P_{K3}, P_{K4}\}$, где P_{K1} – процессы академического обучения, P_{K2} – процессы предоставления дополнительных образовательных услуг, P_{K3} – научно-исследовательские процессы, P_{K4} – процессы управления качеством; P_B – обеспечивающие (вспомогатель-

ные) процессы $P_B = \{P_{B1}, P_{B2}, P_{B3}, P_{B4}, P_{B5}\}$, где P_{B1} – процессы снабжения университета ресурсами, P_{B2} – процессы делопроизводства, P_{B3} – процессы внутренних коммуникаций, P_{B4} – процессы международной деятельности, P_{B5} – процессы измерений, анализа, корректирующих и предупреждающих действий, управления несоответствующей продукцией; P_U – управляющие процессы, $P_U = \{P_{U1}, P_{U2}, P_{U3}, P_{U4}, P_{U5}, P_{U6}\}$, где P_{U1} – управление маркетингом, P_{U2} – управление процессами академического обучения, P_{U3} – управление процессами дополнительного образования, P_{U4} – управление научно-исследовательскими работами, P_{U5} – управление ресурсами университета, P_{U6} – управление вспомогательными процессами.

Параметрические модели отображают два состояния университета: текущее (соответствует модели "Как есть?", с индексами "т") и планируемое на конец периода стратегического планирования (соответствует модели "Как должно быть?", с индексами "в"). Состояния параметров модели университета и дополнительная информация по рейтингам его деятельности, компетентности выпускников и результатам маркетинговой деятельности, полученные путем его диагностики, является основой для определения конкурентоспособности университета на начало и конец периода стратегического планирования.

Параметры внешней среды (для двух состояний модели СМ) определяются по схеме PEST-анализа, показанной на рис. 2. Для этого создается группа экспертов, владеющая информацией по состоянию образовательной среды в РФ. Результатом PEST-анализа является диаграмма "профиль среды", на которой показаны численные значения принятых для анализа факторов: политических, экономических, социально-демографических и технологических.

Цель анализа: определить, какие показатели этих факторов являются для университета критичными и какие меры необходимо предусмотреть для их нейтрализации.



среды на качество образовательных услуг ПГУ:

$$R_{\Sigma} = R\gamma_a f_b,$$

где $R = R_1 + R_2 + R_3 + R_4 = \beta_i \sum_{i=1}^4 g_{ij} F_{ij} \quad (j = \overline{1, s})$

Рис. 2 Схема PEST-анализа внешней среды университета

По схеме SWOT-анализа (рис. 3) определяются сильные и слабые стороны университета. Угрозы университету со стороны внешней среды и предоставляющиеся возможности определяются по этой же схеме.

Для тщательного изучения матриц возможностей и угроз формируются детализированные матрицы, основанные на экспертной оценке вероятности свершения событий и важности события [2, 3]. ABC-анализ с построением диаграммы Парето позволяет детализировать проблемы университета и ранжировать их по степени важности. Следует отметить, что, осуществляя исследования и анализ внешней среды специалистам-аналитикам следует выделить наиболее важные ее составляющие – "критические точки". Результатом анализа "критических точек" должно быть выявление новых стратегических возможностей для университета, а также предполагаемых угроз (опасностей).



Рис. 3 Схема SWOT-анализа среды университета

Кроме того, для таких объектов деловой среды, как партнеры и потребители образовательных услуг и кадров необходимо выявить их сильные и слабые стороны. Возможными партнерами, как уже отмечалось выше, могут быть организации того кластера региона, в развитии которого принимает участие университет. С точки зрения университета полезной может быть информация о состоянии производственной базы предприятий-партнеров по бизнесу, о возможности переноса туда некоторых видов учебного процесса, например, лабораторных и части практических занятий, учебных практик, курсового и дипломного проектирования.

Возникает вопрос компенсации предоставляемых предприятием университету ресурсов для соблюдения паритета взаимных интересов. Компенсацией может быть регулярное повышение компетентности персонала предприятия наиболее квалифицированными преподавателями университета, предоставление консалтинговых услуг по профилю предприятия, выполнение научно-исследовательских работ и др.

В дальнейшем, при формировании целей, являющихся зеркальным отображением выявленных проблем, результаты АВС-анализа являются основанием для определения приоритета целей университета. При ранжировании проблем университета в первую очередь учитываются требования и запросы потребителей услуг и требования рынка труда, на который поступают выпускники.

Переход к модели университета "Как должно быть?" (см. рис. 2) осуществляется через этап бенчмаркинга (систему уровней). Цель бенчмаркинга – определить фактические значения тех параметров, по которым определяется конкурентоспособность университета. Определяются университеты, которые могут быть приняты в качестве прототипов (лучшие университеты в одной группе по размеру контингента студентов). В этих университетах определяются требуемые параметры.

Список литературы

1 Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ: Постановление Правительства Российской Федерации от 26.06.95 № 594.

2 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004.

3 Шестопад, Ю.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопад. – Пенза : Изд-во ун-та, 2005. – 201 с.

В. Л. Газаров

Современные проблемы реформирования образования

*Северо-осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова
Владикавказ, Республика Северная Осетия*

Современный этап развития цивилизации, отмеченный переходом от техногенной цивилизации к антропогенной, взрывным ростом объемов информационных полей, быстрой сменой технологических парадигм и глобализацией антропогенных, а также экологических проблем, характеризуется нарастающим кризисом системы общего и профессионального образования. Признание мировым сообществом кризиса в области высшего образования и необходимости разработки новой идеологии его развития послужило причиной проведения в конце прошлого века в Париже первой Всемирной конференции ЮНЕСКО по высшему образованию. Актуальность реформирования существующей системы образования обусловлена несколькими, тесно связанными между собой тенденциями развития современной цивилизации, в число которых входят следующие.

1 глобализация, которая, не взирая на различия во мнениях, представляет собой объективную реальность и требует от национальных систем высшего образования новой целевой ориентации, учитывающей потребности в международной солидарности, базирующейся на ценностях общечеловеческой этики.

2 интеллектуализация деятельности: повышение роли и диверсификации умственного труда в большинстве существующих систем деятельности, а тем более в формировании новых.

3 информатизация общества, приводящая к изменениям социальных пропорций и выдвигающая на первый план проблему владения информацией и знаниями. информационные технологии становятся одним из важнейших инструментов формирования потребностей, интересов, взглядов, ценностных установок, инструментом воздействия на мировоззрение человека в целом, механизмом воспитания и обучения.

4 ускорение перемен или "сжатие исторического времени", отражающее тенденции ускорения общественного и экономического развития мирового сообщества и требующее высокой степени развития динамичности и адаптивности к условиям интенсивных глобальных перемен в мире.

5 "этнический ренессанс", проявившийся в возрастании этноцентрических тенденций в обществе, в усилении внимания и интереса к культуре своей этнической группы, к нравственным ценностям и идеалам, традици-

ям, обрядам, фольклору, языку, в стремлении к этнокультурной идентификации.

Глубокие изменения, происходящие в последние годы в системе образования в мире, получили звучное наименование "образовательная революция". Образование, прежде всего высшее, играет исключительно важную и все возрастающую роль в современной жизни нашей цивилизации. Интеллектуальный потенциал нации, который, в первую очередь, создается системой образования, становится определяющим фактором прогрессивного развития стран и народов. Современное образование и высшая школа во многом определяют завтрашний и послезавтрашний день общества: каким оно будет и какое место будет занимать в жесткой конкурентной борьбе в мире, что будут представлять собой его граждане.

Решение актуальных проблем высшего образования и науки в современной России органично связано с обеспечением безопасности страны, поиском оптимальных путей выхода из кризиса, созданием благоприятных возможностей для устойчивого развития общества и творческой самореализации его граждан, поэтому проблемы образования в последнее время выдвинулись в центр общественных дискуссий. К числу базисных причин, вызывающих дисфункциональные изменения образования как социального института, относят противоречие между нарастающей динамикой развития производства (появлением новых технологий), общества и цивилизации в целом и естественной консервативностью педагогической системы, ее склонностью к самопроизводству и функционированию в неизменном режиме⁷.

Процесс образования имеет две стороны. С одной стороны, оно представляет собой овладение некоей суммой знаний, умений, научение стандартам ролевого профессионального поведения, что является основой формирования определенного типа мыслительной деятельности. С другой стороны, образование есть процесс формирования личности как субъекта деятельности и общественных отношений.

Говоря о стратегии современного образования, В.А. Сластенин считает, что цель современного университета – воспитать личность гражданина, человека гуманистического, духовно-нравственной ориентации, владеющего современным антропологическим знанием, специалиста в одной из областей науки, способного видеть ее в системе современного знания⁸.

В контексте современной социально-экономической ситуации повышение профессионализма кадров предполагает, в первую очередь, преодоление ситуации, при которой сегодняшние высшие учебные заведения готовят специалиста вчерашнего дня; необходима разработка и экспериментальная апробация нескольких моделей вестороннего реформирования системы подготовки профессиональных кадров – ее организации, структуры, содержания, принципов взаимосвязи с образовательной практикой и инновационными процессами в образовании.

Вместе с тем очевидно, что обновление высшего образования невозможно полноценно осуществлять без учета ведущих тенденций развития современной теории и практики. Таковыми тенденциями выступают: *многоуровневость и многоступенчатость; гибкость и вариативность; открытость и поликультурный характер; непрерывность и учет региональных факторов.*

В настоящее время проявились противоречия, присущие процессу подготовки специалистов высшей квалификации в вузе, среди которых наиболее значимыми выступают следующие:

- между абстрактным предметом учебно-познавательной деятельности в вузе и реальным предметом профессиональной деятельности, где приходится решать конкретные проблемы и искать выход из сложившихся ситуаций;
- между целостностью содержания профессиональной подготовки и разбиением всего учебного курса на различные предметные области без обозначения связей между ними;

⁷ Социология образования перед новыми вызовами ("круглый стол") // Социологические исследования. 2000. № 6. С. 63.

⁸ Сластенин В.А. Педагогическое образование – на университетский уровень. Волгоград: Перемена, 1996. С. 48.

– между обращенностью содержания учебной деятельности студентов к прошлому опыту и ориентацией их на будущее содержание профессиональной деятельности, к неизвестным ситуациям и условиям профессиональной деятельности.

Преодоление сложившихся противоречий мы видим в проектировании содержания высшего профессионального образования на основе перехода от "*знаниевой*" парадигмы подготовки специалиста к "*индивидуально-творческой*", предусматривающей всемерное использование в образовательном процессе личностно-ориентированных технологий.

Необходимо создать условия для того, чтобы на всех этапах профессиональной социализации студент выступал как самоорганизующийся субъект свободного выбора профессии и траектории своего образования, "сценаристом" своей профессиональной жизнедеятельности.

Современная концепция высшего профессионального образования, которое во многом определяет качества современного специалиста, должна характеризоваться следующими основными особенностями:

– *универсальностью*, полной набором гуманистических дисциплин, обеспечивающих базовую подготовку в единстве общей и специальной образовательных программ;

– *интегративностью*, междисциплинарной кооперацией научных исследований и учебных предметов, содержательным структурно-функциональным единством учебного процесса;

– *целостностью картины мира*, воссоздаваемой комплексом базовых дисциплин на основе единства цели, взаимодополняемости содержания и единства требований;

– *фундаментальностью*, научной обоснованностью и высоким качеством психолого-ориентированной, социогуманитарной, общекультурной подготовки;

– *профессиональностью*, овладением методологией, теорией и многообразными профессионально-ориентированными технологиями;

– *вариативностью*, гибким сочетанием обязательных базовых курсов и дополнительных дисциплин по выбору с широким спектром специализированных учебных предметов гуманитарно-культурологического профиля, многообразием алгоритмов обучения в соответствии с индивидуальными возможностями студентов, свободным выбором объема, темпов, форм образования;

– *многоуровневостью* подготовки на различных ступенях профессионального образования.

Вместе с тем, процесс реформирования современного высшего профессионального образования должен предусматривать решение *целого комплекса стратегических задач*, среди которых создание и развитие личностно-ориентированной концепции высшего образования; обновление содержания профессионального образования, согласование федерального и национально-регионального компонентов образовательных стандартов. Современное высшее образование должно включать системные знания о закономерных взаимосвязях человека с природой, культурой, обществом, государством, о процессах становления личности, развивающихся в мире ценностей, об отношениях к другому и самому себе. При этом происходит углубление, развитие и уточнение целостной гуманитарной и естественно-научной картины мира, что позволит студенту овладеть профессионально-ориентированными знаниями, критериями оценки социальных и природных явлений, феноменов культуры, а также способами "добывания" и интерпретации научной информации, ее обработки и хранения.

Фундамент современной профессиональной подготовки составляет комплекс научных знаний о человеке, его становлении, развитии и реальном социокультурном творчестве, поэтому образовательное пространство высшего учебного заведения должно ориентировать будущего специалиста на профессиональную деятельность, предметом которой является человек.

Именно такой комплекс научных знаний, который Б.Г. Ананьев назвал *человекознанием*, позволяет формировать целостное профессио-

нально-ориентированное мышление студентов – будущих специалистов, социокультурное мировоззрение и гуманитарную грамотность.

образовательное пространство высшего учебного заведения должно также обеспечивать условия для становления *личностной и профессиональной культуры специалиста* как способа его жизнедеятельности и реализации индивидуальных творческих сил.

Одна из важнейших задач профессионального образования, на наш взгляд, связана с формированием у студентов системы фундаментальных знаний в избранной предметной области. При этом необходимость антропологической (гуманитарной) ориентации изучаемой науки становится чрезвычайно актуальной.

Таким образом, подготовку специалиста следует рассматривать как *процесс комплексной организации учебно-воспитательных воздействий, направленных на формирование положительного отношения к профессиональной деятельности и обеспечивающих овладение системой методологических взглядов, убеждений, теоретических знаний и концепций, практических умений и навыков, необходимых для выработки основ профессионального мастерства.* При этом формируется социально активная личность, обладающая рядом психологических свойств и нравственных качеств, необходимых для выполнения профессиональных функций.

с е к ц и я II

совершенствование финансовой системы университета в современных условиях

university financial system development

*С.А. Пахомова, С.В. Мищенко, С.В. Пономарев,
Е.А. Тимошина, Е.С. Кузнецова*

Методика учета и анализа затрат на качество образовательных услуг

В настоящее время во многих технических университетах [1 – 7] Российской Федерации либо уже сертифицированы системы менеджмента качества (СМК), либо ведутся работы по их подготовке к сертификации по требованиям международного стандарта ИСО 9001:2001. Одним из важных условий оценки результативности и эффективности внедрения систем менеджмента в университетах является создание подсистем учета затрат на качество. Поэтому высшее руководство Тамбовского государственного технического университета (ТГТУ) поставило перед экономическими службами и отделом управления качеством задачу – приступить к систематическому сбору данных о затратах на качество.

На начальном этапе этой работы было решено собрать и обработать мнения руководителей и преподавателей университета о том, каким образом затраты на качество образовательных услуг распределены по четырем основным категориям [8, 9]:

- затраты на оценку достигнутого качества,
- затраты на предупреждающие действия:
- затраты на преодоление неудач, проявившихся внутри университета:

- затраты, связанные с неудачами, проявившимися вне университета.

Результаты этой работы опубликованы в статье [10].

В настоящее время работы по подготовке к сертификации систем менеджмента качества проводятся с учетом рекомендаций и требований международных стандартов ИСО серии 9000, обращенных методом обложки в российские национальные стандарты [11 – 13]. Новая серия международных и российских стандартов [11 – 13] предусматривает необходимость внедрения и осуществления процесса 8.5.1 "Постоянное улучшение" [12].

В результате выполненных исследований было принято решение, что, при учете и анализе затрат на качество образовательных услуг, помимо перечисленных выше четырех категорий затрат, ввести в рассмотрение еще одну категорию:

- затраты на улучшение качества образовательных услуг (в рамках учебной, методической, научной и организационно-воспитательной работы).

Основное содержание главных этапов осуществления разработанной методики учета и анализа затрат на качество образовательных услуг на кафедрах и факультетах технического университета представлено на рис. 1.

Руководством университета было принято решение, что практическое опробование и отработку предложенной методики учета и анализа затрат на качество следовало осуществить в рамках международного факультета. в связи с этим ниже будут использованы результаты, полученные при выполнении работ по сбору, учету и анализу затрат на качество в рамках международного факультета ТГТУ.

Самым сложным и трудоемким видом работ в рамках предложенного метода является сбор первичной информации о затратах времени преподавателями и сотрудниками кафедр факультета на предложенные выше пять основных категорий затрат на качество. Наиболее приемлемым вариантом организации сбора таких сведений было признано анкетирование.

Отметим, что собранные с использованием анкет сведения о затратах времени (в часах) затем легко пересчитывали в затраты, выраженные в рублях (с учетом зарплат преподавателей и сотрудников, а также количества часов, которые должны быть отработаны в течение каждого месяца). Результаты анализа собранных данных о затратах времени преподавателей и сотрудников на управление качеством обычно представляли в виде:

- гистограмм (рис. 2), определяющих распределение результатов опроса об основных категориях затрат на качество среди опрошенных преподавателей и сотрудников международного факультета; отметим, что на рис. 2 не приведены сведения о затратах на неудачи, проявившиеся вне университета, так как на уровне преподавателей такие затраты не выявляются;

- круговых диаграмм (рис. 3), иллюстрирующих соотношение между основными выявленными категориями затрат на качество;

- контрольных \bar{x} -карт, отображающих динамику изменения средних значений затрат на качество (на рис. 4, а приведена контрольная карта

среднеарифметических значений \bar{x} затрат на двух кафедрах "Русский язык и литература" и "Информационные системы" в течение осеннего семестра 2005/06 учебного года);

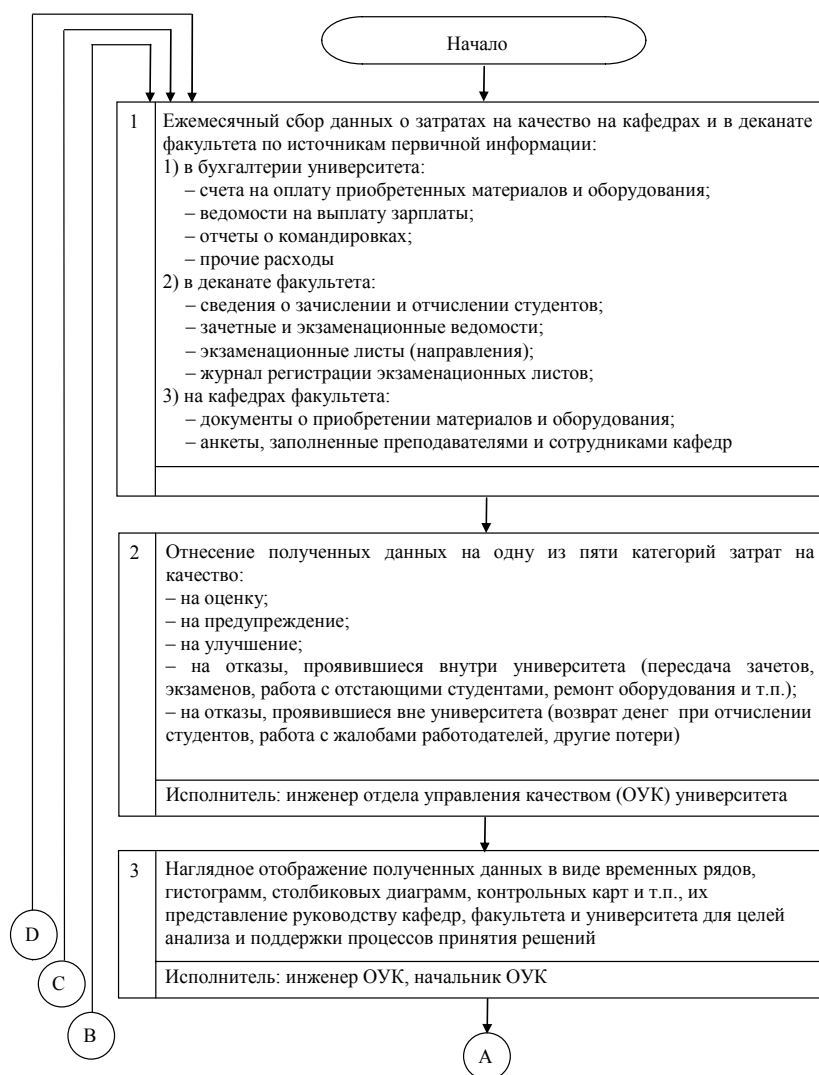


Рис. 1 Содержание основных этапов методики учета и анализа затрат на качество образовательных услуг

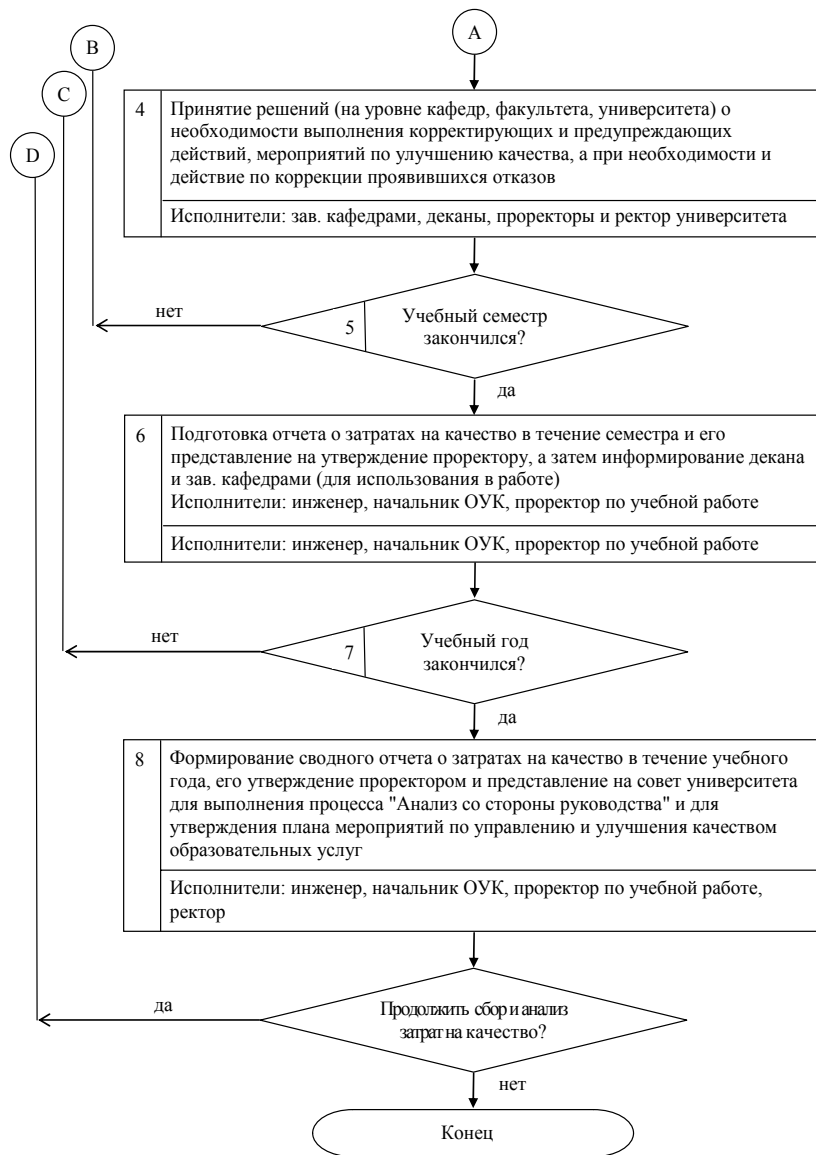
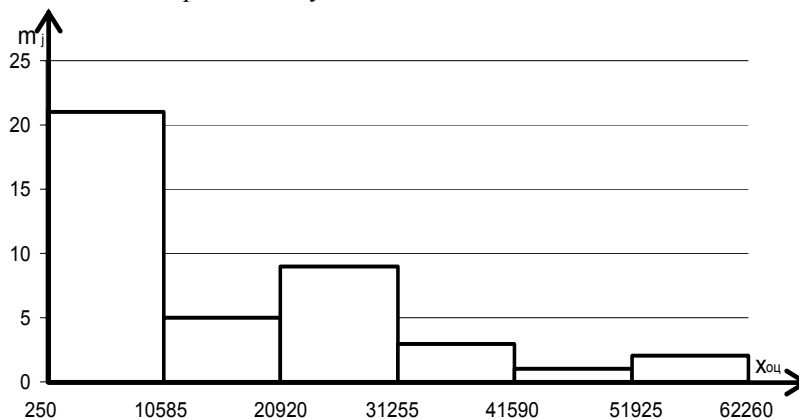
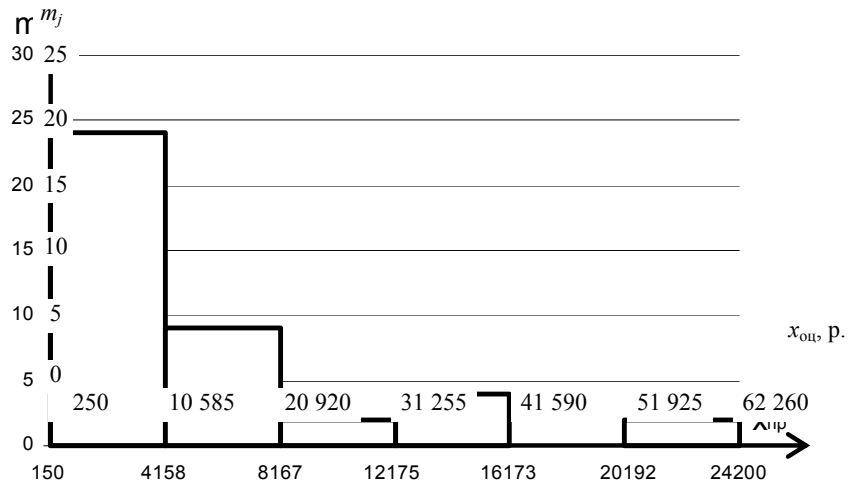


Рис. 1 Окончание

– контрольных s -карт среднеквадратичных отклонений, характеризующих (рис. 4, б) динамику изменчивости затрат на качество в течение осеннего семестра 2005/06 учебного года.



а)

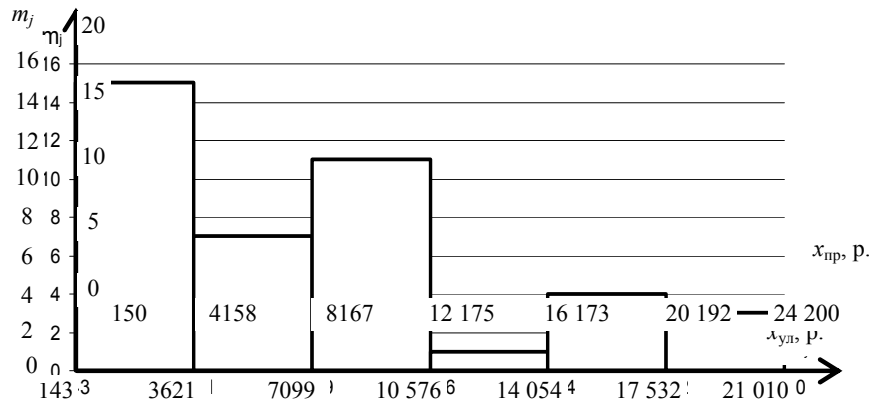


б)

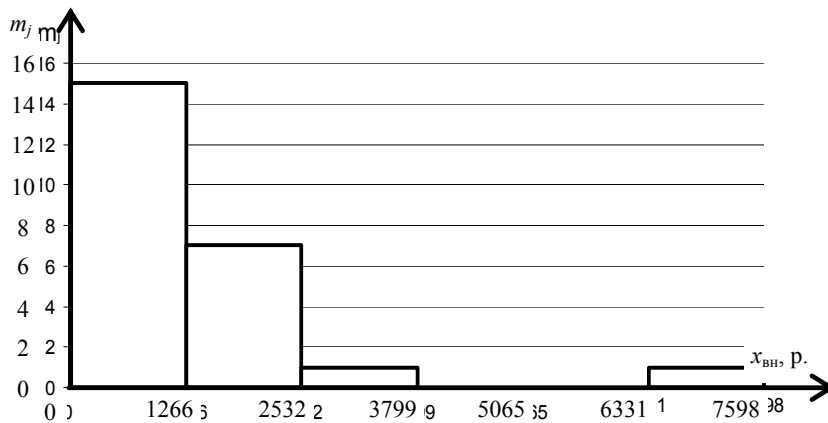
Рис. 1. m_j гистограммы распределения затрат на качество (в рублях) в работе преподавателей и сотрудников кафедр "Русский язык и литература" и "Информационные системы" в течении сентября – марта 2005/06 учебного года:

а – на оценку (проверку); б – на предупреждение;

в – на улучшение качества; г – на неудачи, проявившиеся внутри университета



в)



г)

Рис. 2 Окончание

В процессе работы стало понятно, что затраты на неудачи, проявляющиеся вне университета, связаны в основном с отчислением студентов (как из-за неуспеваемости, так и по самым уважительным причинам). Первичная

информация о таких затратах наиболее просто может быть получена в деканате факультета и представлена в виде табл. 1, пример заполнения которой в 2004/05 учебном году приведен ниже.

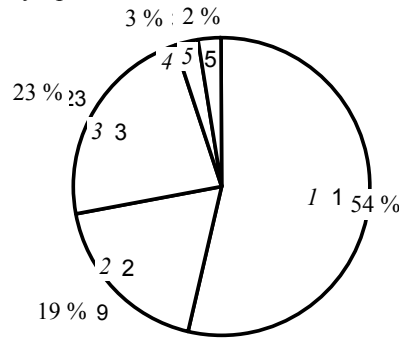


Рис. 3 Распределение затрат на качество (в процентах) на кафедрах международного факультета по пяти основным категориям:

1 – затраты на оценку; 2 – затраты на предупреждение;
3 – затраты на улучшение; 4 – затраты на отказы внутренние;
5 – затраты на отказы внешние

Контрольные карты

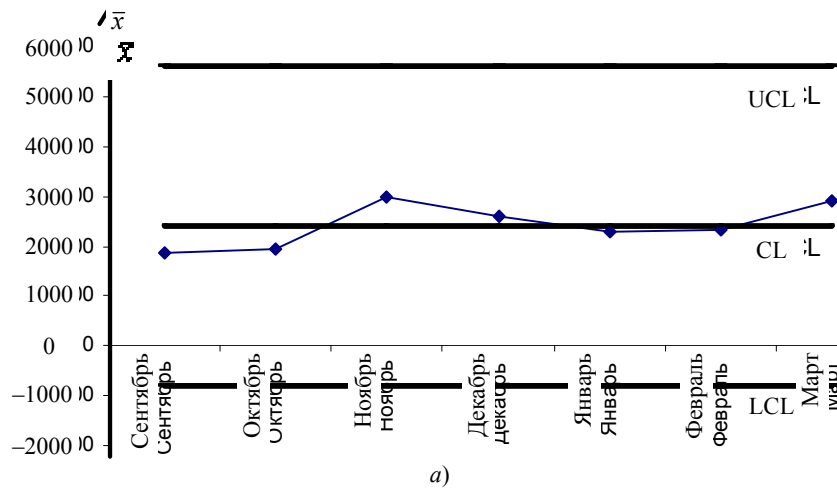


Рис. 4 Динамика изменения среднеарифметических \bar{x} и среднеквадратических s значений затрат на качество (оценку, проверку) на двух кафедрах "Русский язык и литература" и "Информационные системы":

а – \bar{x} -карта (среднеарифметическое значение);
б – s -карта (среднеквадратических отклонений)

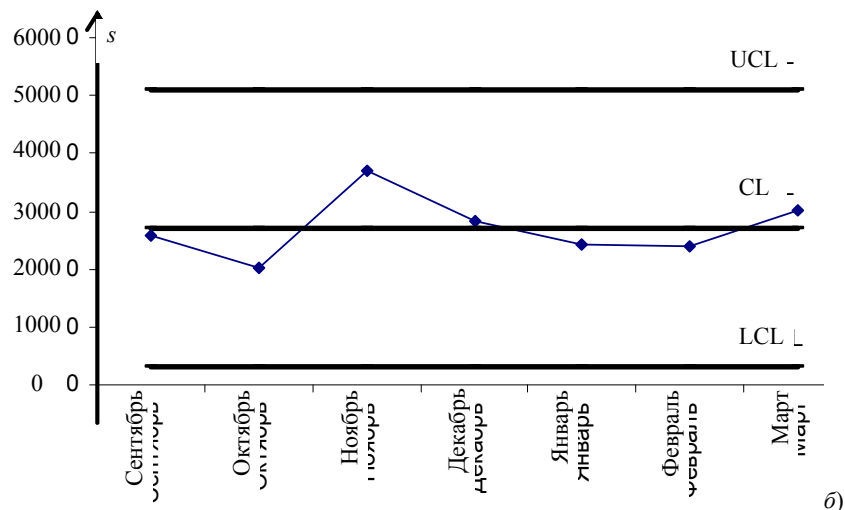


Рис. 4 Окончание

1 Форма для представления сведений о зачислении и отчислении студентов *международного факультета*

Учебный год	Месяц	Зачислено			Отчислено			Продолжают учиться	Примечания
		Государственное финансирование	Договорное финансирование	Итого	Государственное финансирование	Договорное финансирование	Итого		
2004/2005	Сентябрь	22	10	32	0	0	0	32	
	Октябрь	24	5	61	0	0	0	61	
	Ноябрь	12	3	76	0	1	1	75	
	Декабрь	5	2	83	2	0	3	80	
	Январь	0	8	91	3	0	6	85	
	Февраль	0	0	91	1	3	10	81	
	Март	0	0	91	1	0	11	80	
	Апрель	0	0	91	0	0	11	80	
	Май	0	0	91	0	1	12	79	
	Июнь	0	0	91	0	2	14	77	
	Июль	0	0	91	0	1	15	76	
	Август	0	0	91	56	20	91	0	

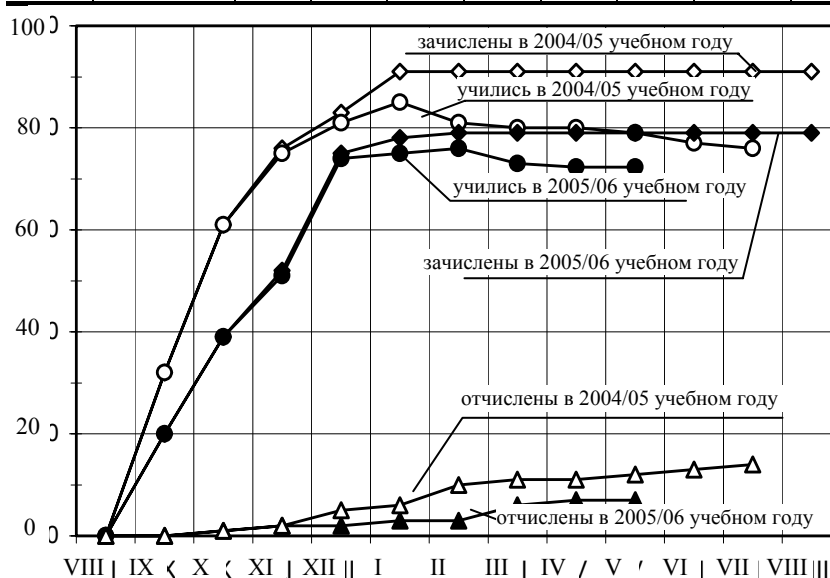


Рис. 5 Наглядное отображение сведений о количестве зачисленных, отчисленных и продолжающих учебу студентов на международном факультете в 2004/05 и 2005/06 учебных годах

Информация о количестве денег, возвращенных студентам, отчисленным по предусмотренным контрактом уважительным причинам, предоставляется бухгалтерией университета после фактического перечисления этих денег.

Методика учета затрат на качество предусматривает представление данных табл. 3 в виде графиков (рис. 5), отображающих динамику изменения численности студентов на факультете. На рис. 5 изображены сведения о численности студентов за два последних учебных года вплоть до мая 2006 г. Видно, что в 2005/06 г. количество зачисленных на факультет студентов ниже, чем в 2004/05 г., однако, и количество отчисленных студентов тоже заметно снизилось. В связи с этим, численность студентов, обучающихся в 2005/06 учебном году, незначительно уступает численности студентов в предыдущем учебном году.

Для определения доли суммарных затрат на качество в общей сумме расходов на факультете, в бухгалтерии необходимо получить соответствующие данные по каждому подразделению факультета. Такая первичная

информация ежемесячно предоставляется в виде табл. 2, приведенной ниже.

2 Затраты в подразделении *кафедра "Русский язык и литература"* в сентябре 2005 года

№п/п	Наименование затрат	Затраты	
		Основная деятельность	Внебюджетная дополнительная услуга
1	Заработная плата	74 344,27	28 735,24
	Назначение на ФОТ	19 478,20	7528,64
	Всего	93 822,47	36 263,88
2	Материалы	7388,80	–
3	Оборудование	–	–
5	Амортизация	–	–
5	Командировочные расходы	1546,90	–
6	Прочие расходы	–	–
Всего		102 758,17	36 263,88

Приведенные выше на рис. 2 – 5 способы отображения информации о затратах как на факультете в целом, так и в каждом отдельном его подразделении, образуют основу для анализа положения дел с затратами на качество, а результаты такого анализа представляют собой средство поддержки процесса выработки управленческих решений на уровне университета, факультета и отдельной кафедры. Решения о выделении средств на выполнение корректирующих и предупреждающих действий, а также мероприятий по улучшению качества образовательных услуг, как правило, принимаются и утверждаются на так называемых "Днях качества", ежегодно проводимых на заседаниях ученого совета университета.

Список литературы

- 1 Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в области обучения и образования ; пер. с англ. А.Л. Раскина. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2002. – 128 с.
- 2 Качалов, В.А. Структуры ИСО 9000 и проблемы управления качеством в вузах (записки менеджера качества) / В.А. Качалов. – М. : ИздАТ, 2001. – 128 с.
- 3 Мищенко, С.В. Формирование системы менеджмента качества образовательных услуг университета / С.В. Мищенко, С.В. Пономарев, Н.П. Пучков, Ю.Х. Ахохов, С.В. Григорьева и др. // Вестник ТГТУ. – 2002. – Т. 8. – № 4. Препринт. – 80 с.
- 4 Левшина, В.В. Развитие методологии создания системы менеджмента качества вуза / В.В. Левшина // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 2. – С. 60–63.
- 5 Иродов, М.И. Создание системы управления качеством подготовки специалистов в вузе (опыт Международного университета бизнеса и новых технологий) / М.И. Иродов, С.В. Разумов // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 2. – С. 90–95.
- 6 Похолков, Ю.П. Управление качеством инженерного образования / Ю.П. Похолков, А.И. Чучалин // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5–6. – С. 121–125.
- 7 Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в систему менеджмента качества / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. – 248 с.
- 8 BS6143. Руководство по экономике качества. Ч. 2: Модель предупреждения, оценки и отказов (1990). – М. : НТК "Трек", 2001. – 24 с.
- 9 Фокс, М. Дж. Принципы и методы всеобщего руководства качеством. Модуль RRC 416 с / М. Дж. Фокс ; пер. с англ. ; под общ. ред. проф. В.Н. Азарова. – М. : Фонд "Европейский центр по качеству", 1999. – 142 с.
- 10 Мищенко, С.В. Экспертные оценки затрат на качество образовательных услуг технического университета / С.В. Мищенко, С.А. Пахомова,

С.В. Пономарев, Л.И. Савельева, В.А. Самодуров // Вестник ТГТУ. – 2005. – Т. 11. – № 2Б. – С. 531–538.

11 ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2001. – 30 с.

12 ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 26 с.

13 ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 52 с.

И. В. Храпов

Система бюджетирования как этап создания системы стратегического планирования ТГТУ

*Тамбовский государственный технический университет
Тамбов, Россия*

На сегодняшний день в ТГТУ сложилась ситуация, когда с одной стороны имеется явное недофинансирование образовательной деятельности но с другой стороны наблюдается постепенный рост объемов как бюджетного финансирования, так и объемов внебюджетных средств, зарабатываемых вузом самостоятельно.

Рост объемов финансирования из федерального бюджета обусловлен улучшающейся экономической ситуацией в сфере высшего образования. Это касается прошедшего 2005 и текущего 2006 г. К сожалению, существует большая неопределенность в том, как будет осуществляться финансирование из федерального бюджета в 2007 и 2008 гг. Так с 2005 г. большая часть учреждений среднего специального (ССУЗы) и профессионально-технического образования (ПТУ) снята с финансирования из федерального бюджета и переведена на финансирование из местных бюджетов, что означает для них сокращение даже тех недостаточных объемов финансирования, которое они имели раньше. Возможно повторение этих процессов и для вузов.

Рост объемов внебюджетных средств обусловлен увеличением набора студентов, обучающихся на платной основе (с полным возмещением затрат на обучение). Связано это как с ростом интереса к техническим специальностям из-за начинающегося подъема промышленного производства, так и с изменением отношения потребителя образовательных услуг к способу получения диплома об образовании: если раньше за свои деньги студент хотел получить диплом наиболее легким путем и шел не в наш вуз, а в вузы, где легче учиться, то теперь студент хочет получить за свои деньги качественное образование даже если учиться будет тяжело и выбирает для этого именно наш вуз, где нагрузка на студента и требования значительно выше. Но вероятность снижения таких доходов существует из-за приближающегося демографического спада.

Соответственно, до 2003 г. средств, имеющихся в распоряжении вуза, хватало только на минимальную оплату труда персонала, осуществление коммунальных платежей, выполнение текущего ремонта зданий и оборудования, выплату стипендий. Той небольшой части средств, которая после этих обязательных расходов оставалась в распоряжении администрации вуза, с трудом хватало на оплату услуг связи, необходимых командировочных и других хозяйственных расходов в самом минимальном объеме в том случае, когда без этого становилось невозможным дальнейшее функционирование подразделения. Поэтому перед вузом не вставала проблема распределения средств между подразделениями, так как после осуществления обязательных платежей распределять было просто нечего.

Появление некоторой части средств, которые стало возможно потратить на развитие вуза, поставило и проблему распределения средств, которая стала острее с их увеличением. Первым шагом в становлении системы бюджетирования стало планирование расходов на учебное и лабораторное оборудование. Так на основе сбора и анализа заявок был определен и утвержден на ректорате минимальный гарантированный объем средств, который получило каждое подразделение и самостоятельно определило, какое оборудование им следует закупить, после чего в соответствии с утвержденным планом и производились централизованные закупки заявленного обо-

рудования, что позволило обеспечить экономию средств на оптовых закупках.

Улучшение экономической ситуации для вуза дало возможность администрации сменить направленность целей и задач с обеспечения выживания на обеспечение устойчивого развития вуза. Поэтому для обеспечения финансовой устойчивости учреждения, совершенствования системы управления финансовыми ресурсами университета и повышения степени ответственности руководителей и сотрудников каждого подразделения за результаты своей деятельности было определено стратегическое направление развития системы управления финансовыми ресурсами (бюджетом) на основе принципа децентрализации, согласно которому по уровням иерархии делегируются права, ресурсы и возлагается ответственность за принимаемые решения по каждому центру финансовой ответственности (ЦФО), определяемому как компонент системы внутривузовских производственно-экономических отношений, направленных на активизацию и стимулирование деятельности подразделений в быстро меняющихся социально-экономических условиях.

Создание системы стратегического планирования в ТГТУ призвано создать базис для обеспечения формирования и достижения целей динамичного развития вуза в условиях недостатка финансовых средств путем рационального использования ресурсов и концентрации совместных возможностей и усилий подразделений вуза на наиболее важных задачах, определенных законодательным органом университета.

Этапы создания системы стратегического планирования, определенные на 2005 – 2006 гг.:

- разделение законодательной и исполнительной ветвей в системе управления вузом;
- создание системы бюджетирования;
- формирование на основе стратегических целей механизмов и ресурсов для выполнения конкретных задач и определение степени участия в решении этих задач каждого подразделения;
- разработка системы оценки деятельности подразделений и вуза в целом на основе системы сбалансированных показателей;

Бюджетирование рассматриваем как управление бюджетом, т.е. его планирование, контроль и анализ исполнения, регулирование.

Бюджетная система создается не сама для себя, а, во-первых, в рамках общей программы вуза по формированию децентрализованной системы управления и, во-вторых, как система, обеспечивающая основную деятельность вуза, т.е. образовательный процесс.

Управление финансами университета осуществляется с помощью системы бюджетов:

- операционные бюджеты и сметы (ЦФО, функций, объектов, проектов);
- финансовые бюджеты (бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), управленческий баланс);
- все указанные бюджеты объединяются по определенной схеме в основной сводный бюджет ТГТУ.

Определены цели бюджетирования:

- 1 Разработка концепции устойчивого развития вуза, в том числе:
 - планирование финансово-хозяйственной деятельности университета на определенный период;
 - оптимизация распределения ресурсов;
 - координация деятельности различных подразделений и ЦФО.
- 2 Коммуникация – доведение бюджетных показателей до сведения руководителей разных уровней.
- 3 Повышение степени ответственности руководителей и сотрудников каждого подразделения за достижение определенных Ученым советом целей развития вуза и решение поставленных задач.
- 4 Контроль и оценка работы руководителей на местах путем сравнения фактических данных с бюджетными нормативами.
- 5 Выявление потребностей в финансовых ресурсах, оптимизация денежных потоков.

Выделены основные задачи, решаемые процессом бюджетирования:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей функционирования и развития вуза;
- координирование различных видов деятельности по вузу в целом и подразделений, согласование интересов отдельных ЦФО и интересов вуза в целом;
- стимулирование руководителей всех уровней к достижению целей своих ЦФО, контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;
- обучение (составление бюджетов способствует детальному изучению деятельности своих подразделений и взаимоотношению одних ЦФО с другими, а также с централизованными службами вуза и его администрацией).

Предложены следующие этапы создания системы бюджетирования:

- создание нормативной базы процесса бюджетирования;
- формирование Центров финансовой ответственности (ЦФО);
- составление смет ЦФО;
- составление централизованного бюджета ТГТУ;
- контроль исполнения бюджета ответственными по разделам централизованного бюджета ТГТУ;
- анализ результатов деятельности (эффективности) ЦФО.

В настоящее время на основании приказа ректора *"О внедрении системы бюджетирования центров финансовой ответственности ТГТУ"* выполнена подготовка необходимой для осуществления процесса бюджетирования нормативной документации:

- перечень центров финансовой ответственности;
- перечень фондов и соответствующая расширенная классификация расходов, определяющая степень детализации расходов при ведении бухгалтерского учета;
- схема формирования централизованного бюджета ТГТУ и контроля исполнения его разделов;
- положение о формировании и использовании сводного бюджета;
- список ответственных лиц, курирующих вопросы формирования и контроля исполнения разделов централизованного бюджета ТГТУ;
- изменения в Положении об учетной политике ТГТУ, отражающие реализацию принципа бюджетирования по каждому центру финансовой ответственности и механизмы четкого контроля использования средств в строгом соответствии с утвержденными бюджетами каждого ЦФО.

Разработанные и уже действующие схемы процессов приведены на следующих рисунках:

- схема управленческого процесса бюджетирования в ТГТУ (рис. 1);
- итерационная схема составления бюджета (рис. 2);
- схемы контроля исполнения сметы расходов (рис. 3 – 5).

В ТГТУ определена следующая последовательность операций процесса бюджетирования:

1 Подготовка формы проекта сметы расходов ЦФО (формирование набора показателей, по которым ЦФО готовит смету расходов), порядка формирования смет расходов, программного обеспечения для подготовки проектов смет расходов ЦФО.

2 Представление руководителям ЦФО формы проекта сметы расходов, порядка формирования смет расходов, программного обеспечения для подготовки проектов смет расходов ЦФО.

3 Подготовка руководителем ЦФО проекта сметы расходов ЦФО в бумажном и электронном виде.

4 Представление проектов смет расходов ЦФО в ПФУ.

5 Формирование предварительных объемов финансирования ЦФО и смет расходов для каждого ЦФО.

6 Представление руководителям ЦФО смет расходов, предварительно сформированных с учетом выделенных объемов финансирования.

7 Подготовка руководителем ЦФО уточненной сметы расходов ЦФО в пределах выделенных объемов финансирования (перераспределение средств между статьями финансирования).

8 Представление в ПФУ уточненных смет расходов ЦФО.

9 Формирование сводного бюджета ТГТУ.

10 Утверждение Ученым советом сводного бюджета ТГТУ.

11 Утверждение смет расходов ЦФО руководителем администрации ТГТУ.

12 Контроль исполнения смет расходов ЦФО ответственным по разделам сводного бюджета ТГТУ.

13 Анализ результатов исполнения бюджета и эффективности работы подразделений.

14 Сроки проведения мероприятий процесса бюджетирования разрабатываются и утверждаются руководителем администрации ТГТУ.

Состав разделов сметы расходов ЦФО:

1 Форма проекта сметы расходов подразделения ЦФО является общей для всех центров финансовой ответственности, соответственно каждый руководитель ЦФО заполняет смету по тем статьям расхода, которые необходимы для выполнения основных функций ЦФО.

2 Смета содержит 3 блока – "централизованные расходы", "доходы центра финансовой ответственности" и "собственные расходы центра финансовой ответственности". Руководители ЦФО при составлении смет расходов заполняют блок "собственные расходы центра финансовой ответственности".

3 Смета подразделяется на разделы расходов, каждый раздел содержит статьи расходов, статьи расходов включают подстатьи расходов.

4 При невозможности отнести расходы ЦФО ни к одной из статей/подстатей следует планировать расходы в статье/подстатье "Иные расходы", которые содержатся внутри каждого раздела/статьи.

В соответствии с Приказом о формировании проектов смет центров финансовой ответственности идет формирование проектов смет расходов центров финансовой ответственности ТГТУ.

В целях решения проблем, связанных с внешними факторами, вызывающими необходимость вносить текущие корректировки утвержденных смет расходов ЦФО в течение финансового года, предусмотрен следующий порядок:

1 Каждый ЦФО может осуществить корректировку утвержденной сметы расходов ЦФО 1 раз в квартал по передвижению средств между статьями расходов только в пределах выделенного объема финансирования.

2 В случае, если подразделение не укладывается в утвержденную смету расходов руководитель ЦФО самостоятельно изыскивает источники дополнительного финансирования для покрытия незапланированных расходов.

3 В случае возникновения дополнительных доходов ЦФО изменение сметы расходов ЦФО производится в рамках ежеквартальных корректировок.

Следует отметить, что внедрение системы бюджетирования в ТГТУ совпало с переходом с 1 января 2005 г. на новую Инструкцию по бюджет-

ному учету, и экономическую классификацию расходов федерального бюджета, т.е. под эти нововведения необходимо создание новых информационных систем управления вузом. Поэтому для перехода на новую инструкцию по бюджетному учету в ТГТУ осуществлено внедрение системы бухгалтерского учета на базе программного продукта корпорации Парус. Это программное обеспечение соответствует внутренним требованиям ТГТУ к технологической платформе, что позволит без проблем осуществить интеграцию системы бухгалтерского учета с действующими и разрабатываемыми управленческими системами. В настоящее время в ТГТУ все системы разрабатываются на базе СУБД ORACLE.

Основным направлением модернизации информационного обеспечения процесса бюджетирования является перевод бухгалтерского учета в режим согласования с управленческим учетом, что позволит обеспечить четкий контроль доходов и расходов по каждому. Первые примеры такой модернизации можно уже увидеть на сайте ТГТУ по адресу: http://serverdb.admin.tstu.ru:7777/pls/datadad/WEB_DENIED.MOVE_ACC. Здесь руководство каждого хозяйственного подразделения может видеть полную оперативную информацию по движению своих денежных средств.

Свои коррективы в процессы управления финансами внес и вступивший в силу с 1 января 2006 г. Федеральный закон "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд" № 94-ФЗ. Этот закон регулирует большую часть расходов бюджетных средств.

Таким образом, в ТГТУ ведется реальная работа по созданию системы стратегического планирования, первым этапом которой является создание системы бюджетирования. Активная работа, ведущаяся в этом направлении, при сохранении взятых темпов может и должна качественно изменить систему управления университетом.

И. Р. Айтмухаметова

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

*Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин)
Новосибирск, Россия*

Современная российская экономика может эффективно развиваться лишь при активном взаимодействии с мировым рынком товаров и услуг, что предусматривается проводимыми в стране рыночными преобразованиями. В свою очередь, правила игры на мировом рынке в условиях глобализации определяются странами коллективно, при решающей роли в этом Всемирной торговой организации (ВТО), объединяющей около 150 государств и покрывающей свыше 95 % оборота мировой торговли.

В перспективе Россия должна присоединиться к ВТО. Но для того, чтобы Россия стала полноценным и полноправным членом данной организации необходимо создать новую организационно-правовую среду функционирования. Это возможно осуществить не только принятием соответствующим норм, правил и регламентов, но и изменением системы образования.

Одним из таких шагов стало принятие участия в Болонском процессе. В 1999 г. министры образования ряда европейских стран подписали Болонскую декларацию, которая была разработана в развитие идей Сорбонской декларации 1998 г. Ее цель – установление европейской зоны высшего образования, а также повышение активности европейской системы высшего образования в мировом масштабе. С 2003 г. активно начинает принимать участие в Болонском процессе Россия, который требует радикального реформирования образования с точки зрения повышения качества, теоретических и практических навыков до 2010 г. Данный процесс направлен на сотрудничество и интеграцию с европейскими странами.

Состояние сферы образования в современном мире сложно и противоречиво. С одной стороны, образование в XX в. стало одной из самых важных сфер человеческой деятельности; огромные достижения в этой сфере

легли в основу грандиозных социальных и научно-технологических преобразований. С другой стороны, расширение сферы образования и изменение ее статуса сопровождаются обострениями проблем в этой сфере, которые свидетельствуют о кризисе образования.

В последние годы система образования показывает несоответствие реальным условиям не только экономического, но и технического, технологического развития страны, для которого необходимо обеспечить достаточно квалифицированными отечественными трудовыми ресурсами.

Располагая ограниченными инвестиционными возможностями необходимо выбрать наиболее приоритетные отрасли, обладающие мультипликативным эффектом. Наряду с озвученными национальными проектами в области здравоохранения, обеспечения жилья, образование является одним из факторов экономического развития России. Инвестиции в человеческий капитал являются условием развития всех секторов российской экономики, так как трудно представить реализацию указанных выше национальных проектов без квалифицированных трудовых ресурсов.

В условиях активного реформирования экономики государства необходимо уделять особое внимание вопросам образования, от которого зависят производство и применение знаний, а также развитие практики непрерывного обучения, необходимого для совершенствования знаний и навыков отдельных людей. Высшее образование необходимо для формирования, распространения и применения знаний, а также для создания технического и профессионального потенциала страны. Отставание от требований рынка труда, заложенное в образовательных стандартах, приводит к неконкурентоспособности рабочей силы. Ориентация на будущее трудоустройство выпускника не по специальности приводит к демотивации в освоении специальных компетенций, в связи с чем снижается эффективность образования.

Особенностью управления образованием в современных условиях является необходимость привлечения к решению проблем образования различных социальных институтов, главным образом предприятий и семьи, а также пересмотр роли учебных заведений и самих обучающихся в организации и поддержании процесса образования.

Реформа (модернизация) российской высшей школы направлена на повышение качества образования, являющегося основным результатом деятельности высшего учебного заведения.

Кроме того, бизнес-сообщество России уже не только говорит о проблеме качества специалистов в различных отраслях экономики, но и самостоятельно предпринимает меры по решению данного вопроса. Российское бизнес-сообщество не устраивает перечень специальностей, по которым идет обучение в вузах страны. Чтобы полученное образование соответствовало требованиям работодателя, Российский союз промышленников и предпринимателей сначала предлагает пересмотреть устаревшие стандарты и так называемые квалификационные требования, предъявляемые к выпускникам. Основное внимание планируется уделить экономистам, юристам и менеджерам. Кроме того, предлагается переподготовить по новым стандартам и преподавателей.

Обществу требуются специалисты, которые могут быть востребованы в новых социально-экономических условиях. Все это определяет формулировку задач обучения и выбор адекватных методов и средств.

В целях более эффективной реализации задачи формирования современной качественной системы образования (начального, профессионального, высшего, послевузовского) необходимо создать систему, позволяющую всем участникам образовательного, научного, производственного процессов, принимать активное участие в разработке и реализации программы модернизации образования. В итоге модернизации образования и/или на определенных ее этапах важно оценить и проанализировать результаты с целью выявления недостатков и принятия решений по их устранению или недопущению их в дальнейшем.

Решать вопросы реформирования необходимо во взаимодействии между вузами, работодателями и, конечно же, со студентами и еще абитуриентами, так как вузы выпускают специалистов, прежде всего, для предприятий различных отраслей экономики. Но надо признать, что полноценного диалога между основными участниками образовательного процесса и хозяйствующими субъектами, до сих пор не было.

На современном этапе развития общества достаточно четко выражена потребность в специалистах, обладающих высоким уровнем развития творческого потенциала, умением системно решать различные задачи. Творчество, как важнейший механизм адаптации можно рассматривать не только как профессиональную характеристику, но и как необходимое личностное качество, позволяющее человеку реализовываться в быстро меняющихся социальных условиях и ориентироваться во все более расширяющемся информационном поле.

Система образования должна готовить выпускников, имеющих навыки, на которые есть соответствующий рыночный спрос в настоящее время и в перспективе. Данная система должна способствовать созданию благоприятных условий для непрерывного образования граждан с особым вниманием на творческое начало и гибкость в целях развития их способности постоянно адаптироваться к меняющимся требованиям экономики.

Вузам придется адаптировать организацию своей работы под потребности в образовании и профессиональном обучении все более разнообразных категорий населения. Появляется спрос на новые формы обучения, предполагающие посещение студентом нескольких учебных заведений или участие в нескольких программах параллельно или последовательно. Таким образом, учащийся берет на себя инициативу по определению своего собственного профессионального профиля на рынке труда [2].

Процесс обучения в настоящее время должен все больше основываться на способности находить и обращаться к знаниям и применять их для решения задач. В новых условиях главное место отводится аналитическим навыкам, т.е. способности искать и находить информацию, облекать вопросы в четкую форму, формулировать проверяемые гипотезы, выстраивать данные в определенном порядке и оценивать их, решать задачи. Новые способности, которые ценятся работодателями, касаются устного и письменного общения, командной работы, взаимного обучения в коллективе, творческого подхода, умения предвидеть, находчивости, умения адаптироваться к переменам [2].

В содержании учебных курсов вузов часто отражаются только академические традиции, а не потребности рынка труда. Связь между квалификациями и рынком труда выражена очень слабо: по разным оценкам, через три года после окончания вуза менее 20 % студентов вузов работают в областях, связанных с полученной специальностью. Около 50 % студентов обучаются не на дневном отделении, а получают дистанционное, или вечернее, или заочное обучение. Однако вузами недостаточно учитываются потребности этих студентов, поскольку преподавателям не разрешается менять существующую структуру курса обучения и приводить в соответствие образовательные стандарты [1].

Поддержка систематических связей вуза (как формальных, так и неформальных) с бизнес-сообществом до сих пор остается редким явлением. В отличие от большинства развитых стран, российские вузы не рассматриваются как важные научно-исследовательские и инновационные центры, и эта функция отводится скорее Академии наук. В результате большинство попыток интегрировать образование и развитие технологий терпит неудачу. Научные работники уходят из вузов и создают фирмы для коммерческой передачи технологий вне рамок сектора, что, в свою очередь, способствует дальнейшему ослаблению инновационного потенциала вузов и снижению конкурентоспособности российского инженерного и естественнонаучного образования [1].

Актуальным вопросом является применение различных методик преподавания в вузе, так как в настоящее время деятельность большинства вузов по подготовке студентов к работе не привела к изменению подходов к их образованию, т.е. в учебных заведениях в основе деятельности все еще лежат интересы учебного заведения и преподавателя, учебные заведения, в основном, работают в режиме функционирования, а не развития. Это негативно сказывается на конечном результате – на уровне подготовки и наличии профессиональных навыков у выпускников вузов, а также их востребованности на рынке труда.

Следует признать на основе ряда публикаций и проведенных исследований [1, 3], что часть преподавателей не готова к развитию новых навыков и способностей. Кроме того, данное положение усугубляет то, что некоторые преподаватели проходят повышение квалификации, в учебных программах которых не всегда прослеживается связь с современными пред-

ставлениями о психологии обучения, правильном определении и исправлении ошибок студентов. В них слабо представлены способы мониторинга и умения по-новому взглянуть на свою преподавательскую деятельность, исходя из результатов обучения.

Преподаватель, применяющий новые технические средства в старой образовательной системе, т.е. при старых методах, экономических механизмах и организации труда, не в состоянии обеспечивать эффективное образование. При этом в сфере образования, как и во многих других сферах деятельности, в последние годы стали особенно актуальными не технические, а организационные, социальные и экономические проблемы применения новых информационных технологий.

Практически в вузах не ведется исследовательская деятельность. Большинство преподавателей, имеющих определенную научную степень, занимаются только образованием.

Подготовка преподавателей, повышение квалификации и переподготовка кадров недостаточно тесно связаны между собой, а возможности, позволяющие преподавателям делиться профессиональным опытом (профессиональные объединения, общение через публикации в прессе, конференции, информационные бюллетени, интерактивные ресурсы и др.), развиты очень слабо. Все это отрицательно сказывается на снижении привлекательности образования и приводит к формальности процессов образования.

В целях совершенствования методики преподавания в вузе необходимо улучшить и повысить активность следующих направлений работы:

- самостоятельная и коллективная научно-исследовательская деятельность преподавателей, а также совместно с предприятиями и со студентами;
- развитие умений решать проблемы;
- замена пассивного типа обучения, в котором обучающемуся отводится роль слушающего;
- система по обмену опытом преподавателей по дисциплинам среди вузов;
- формирование более активного повышения квалификации преподавателей с учетом требований современного образовательного процесса;
- приглашение преподавателей из ведущих вузов страны и других государств;
- повышение активности преподавателей по участию в различных конференциях, прежде всего, за счет предоставления информации о проводимых мероприятиях;
- сотрудничество кафедр с предприятиями и проведение исследований и разработок, в том числе связи с работодателями;
- применение различных методов и технологий непосредственно в учебном процессе, например: использование мультимедийных средств и компьютеров, проведение "круглых столов", тренингов, деловые и ролевые игры с участием представителей предприятий.

Важна "обратная связь" между вузами и предприятиями, с помощью которой возможно оценить насколько востребованы на рынке труда выпускники вузов и в каких направлениях необходимо совершенствовать образовательный процесс. Для этого важно привлечь не только крупные и средние предприятия, но и малый бизнес, о развитии которого много говорится, но фактически он не принимает активного участия в проводимых экономических реформах. Самый главный потребитель выпускников сегодня – это бизнес, и он больше всех заинтересован в качестве трудовых ресурсов. Поэтому и развитие, и мониторинг образования должны происходить в очень тесном контакте с работодателями.

Необходимо развивать систему научных исследований, проводимых вузами по заказу хозяйствующих субъектов, а также работу с менее "привлекательными" секторами рынка, такими как спорт и культура, добровольные и благотворительные организации и др.

Основные направления развития системы образования – взаимовыгодное сотрудничество с бизнесом, наукой, культурой не только России, но и в целом мирового сообщества. А для этого необходимо провести совершенствование всей системы образования, ее коренное преобразование, приводящее к повышению качества и эффективности образования, т.е. так называемый реинжиниринг деятельности в сфере образования. К сожалению, в большинстве учебных заведений реформирование сопровождается

изменениями только в технологической подсистеме образования, чаще всего очень неглубокими и фрагментарными, или вообще рассматривается просто как процесс оснащения учебных заведений новыми компьютерами и современными техническими средствами передачи информации.

Образовательная деятельность становится важной компонентой экономического развития. Необходимо, с одной стороны, использовать накопленный научный опыт и разработки, а, с другой стороны, представители реального сектора экономики должны принимать активное участие в образовательном процессе.

Список литературы

1 Аналитическая записка Всемирного банка "Модернизация российского образования: достижения и уроки" // <http://www.gea.ru>.

2 [Материалы Всемирного банка "Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы"](http://www.gea.ru) // <http://www.gea.ru>.

3 Назарова, И.Б. Преподаватели экономических дисциплин: профессиональный потенциал, особенности занятости и трудовой мотивации / И.Б. Назарова // www.escoman.edu.ru.

4 Лашко, С.И. Модернизация высшего образования в Европе и России / С.И. Лашко, Л.В. Левченко // Экономические науки. – 2005. – № 2(11). – С. 77–84.

А. С. Баитов

Финансовая система как фактор финансовой устойчивости вуза

*Новосибирский государственный технический университет
Новосибирск, Россия*

Финансовая система, как и любая система, представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных с определенной целью. Одно из основных назначений финансовой системы в вузе заключается в его финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость вуза – это такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает осуществление основной деятельности и развитие вуза на основе роста капитала за счет бюджетных и внебюджетных поступлений при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня риска. При этом стоит понимать, что это определение также подчеркивает конкурентоспособность вуза, которая заключается в его успешном функционировании и развитии.

Финансовая система как совокупность финансовых отношений определяет структуру и взаимосвязь финансов. Таким образом, финансовая система, по определению финансовой устойчивости, устанавливает ее характер и отдельные черты.

Одним из основных критериев финансовой устойчивости вуза является оценка его платежеспособности, под которой принято понимать способность организации рассчитываться по своим долгосрочным обязательствам.

Способность вуза платить по своим краткосрочным обязательствам называется ликвидностью, которая является необходимой частью платежеспособности. Исходя из специфики вуза, в основном по формам отчетности отражается краткосрочная деятельность университета. Поэтому под краткосрочными обязательствами будем понимать все обязательства вуза, отраженные в Балансе исполнения сметы доходов и расходов (форма № 1).

Представление финансовой системы в качестве подсистемы на государственном уровне позволяет выделить ряд внешних и внутренних факторов финансовой устойчивости: объективная ограниченность финансовых ресурсов, диверсификация доходов вуза на бюджетные и внебюджетные средства, конкуренция со стороны государственных и коммерческих университетов. Остановимся на рассмотрении оценки финансовой устойчивости вуза.

Вуз представляет собой сложную систему, состоящую из многих подсистем, поэтому и оценка ее устойчивости должна характеризоваться комплексностью подхода, т.е. использованием системы показателей финансовой устойчивости. Эти показатели делятся на две группы:

- абсолютные;
- относительные.

В данной статье рассматриваются некоторые относительные показатели финансовой устойчивости государственного вуза на примере Новоси-

бирского государственного технического университета (НГТУ). В качестве базы для расчетов использовались фактические данные бухгалтерской отчетности за период с 1 января 2004 г. по 1 января 2005 г.

Система относительных показателей представлена двумя группами:

- показатели платежеспособности;
- показатели структуры капитала.

Первая группа позволяет определить, способен ли вуз платить по своим обязательствам:

- в наиболее срочном (коэффициент абсолютной ликвидности);
- и в краткосрочном периодах (коэффициент критической ликвидности).

А также оценить динамику по сравнению с предыдущими периодами (коэффициент текущей ликвидности) [2].

По показателям структуры капитала можно определить независимость от привлеченных средств (коэффициент автономии и соотношение обязательств и собственных средств) и долю собственных средств в оборотных активах (коэффициент обеспеченности) и в капитале вуза (коэффициент маневренности) [3]. Показатель собственных расчетов является новым и характеризует состояние вуза в наиболее краткосрочном периоде.

Более подробно система относительных показателей рассмотрена в предыдущей работе автора [1]. Обобщенная таблица относительных показателей имеет следующий вид (табл. 1).

Динамика финансовой устойчивости НГТУ за рассматриваемый период графически представлена на рис. 1.

По результатам проведенных расчетов можно сделать следующий вывод. Существенное влияние на финансовое состояние вуза оказывает такая составляющая финансовой системы, как бюджетное финансирование. Расчеты, выполненные на начало года, показали, что в этот момент финансирования из бюджета невелико в силу объективных причин. При этом у вуза достаточно собственных оборотных средств и обязательств (без учета доходов будущих периодов) для покрытия всех запасов, затрат, дебиторской задолженности и проведения необходимых капитально-строительных работ.

Вуз удовлетворяет всем требованиям абсолютной финансовой устойчивости, кроме одного: коэффициент маневренности, равный 0,08, не попадает в диапазон от 0,2 до 0,5, т.е. средств, которые можно мобилизовать на данный момент, не хватает для погашения всех обязательств вуза, но достаточно для нормального осуществления своей основной деятельности.

1 Относительные показатели финансовой устойчивости НГТУ на 1 января 2004 г.

Коэффициент	Расчет	Текущее значение	Комментарий
<i>Группа 1 Показатели платежеспособности</i>			
1 Коэффициент абсолютной ликвидности	ДС	0,44	Нормативный диапазон для коммерческой организации от 0,2 до 0,5. Превышение 0,5 для вуза не означает неэффективное использование средств
	ОБ		
2 Коэффициент критической ликвидности	Ао – 3	1,29	Минимальное значение 1 при условии полного погашения дебиторской задолженности
	ОБ		
3 Коэффициент текущей ликвидности	Ао	1,97	Значение 1 отражает полное покрытие обязательств оборотными средствами. Нормальными считаются значения в пределах 2 и более
	ОБ		
<i>Группа 2 Показатели структуры капитала</i>			
1 Коэффициент автономии	К	0,92	Минимальное значение 0,5. Это означает, что вуз покрывает все обязатель-

	А		ства. Значение более 0,5 указывает на рост финансовой независимости. Рекомендуемое – 0,85
2 Соотношение обязательств и собственных средств	ОБ	0,09	Менее 0,7. Превышение указывает на потерю финансовой устойчивости и зависимость от внешних источников средств
	К		
3 Обеспеченность собственными средствами	СОС	0,49	Больше или равен 0,1. Чем выше показатель, тем лучше финансовое состояние
	Ао		
4 Маневренность	СОС	0,08	0,2 – 0,5. Для вуза показатель невысок вследствие рода деятельности
	К		

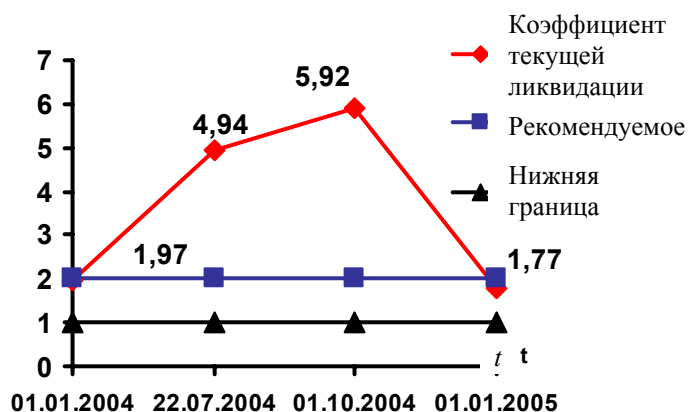
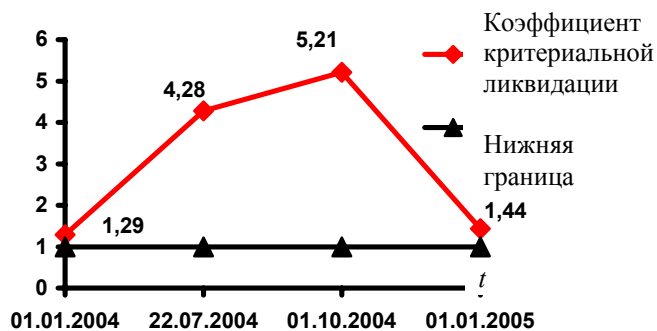
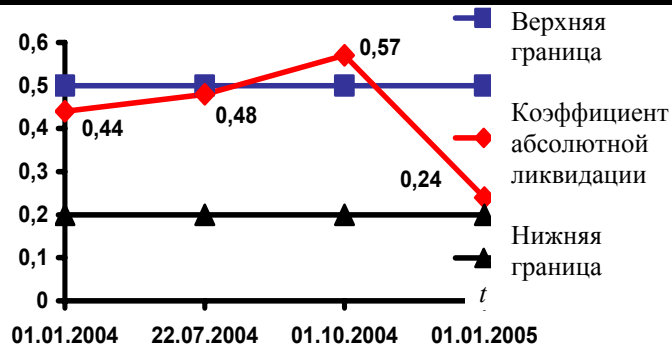


Рис. 1 Система показателей финансовой устойчивости вуза

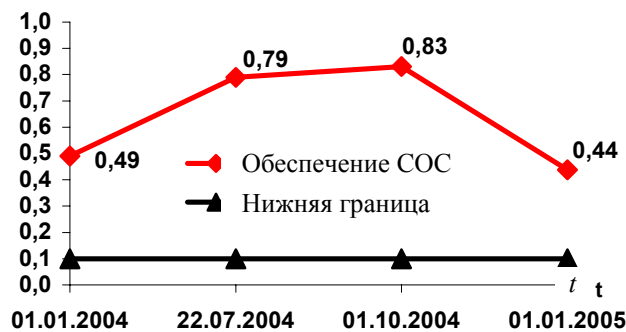
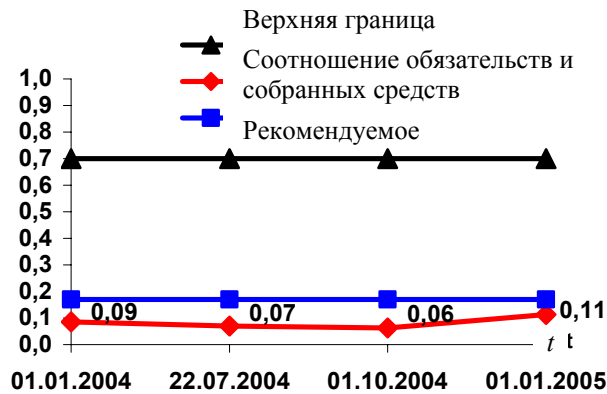
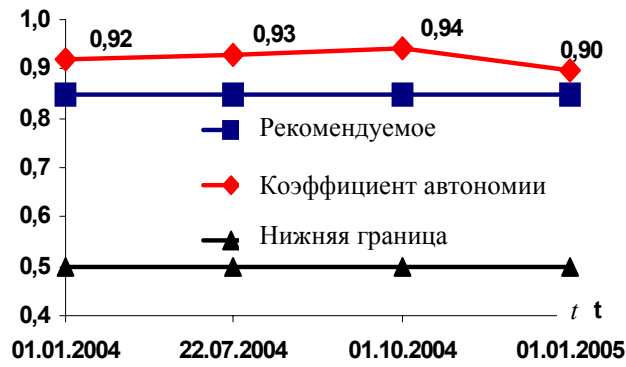


Рис. 1 Продолжение

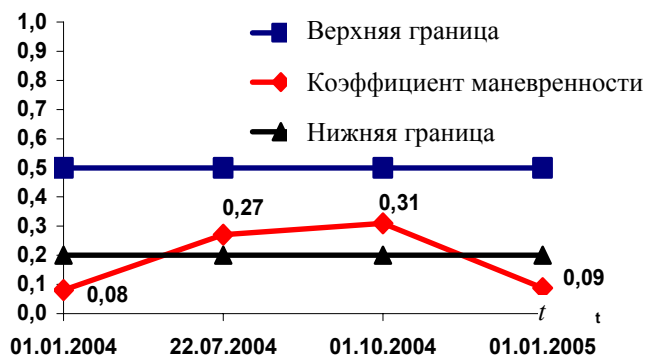


Рис. 1 Окончание

Следовательно, как по относительным, так и по абсолютным показателям вуз обладает нормальной финансовой устойчивостью. Некоммерческая организация, какой вуз и является, имея такой уровень финансовой устойчивости, способна погасить все свои обязательства в короткие сроки (платежеспособно в краткосрочном периоде), успешно функционирует и развивается (повышает конкурентоспособность).

1 Баитов, А.С. Анализ финансовой устойчивости государственного вуза [Текст] / А.С. Баитов, А.М. Гринь // Сибирская финансовая школа. – 2005. – № 2 (55). – С. 54–59.

2 Методические рекомендации по разработке финансовой политики предприятия [Текст]: Приказ Министерства экономики РФ от 1.10.97. № 118.

3 Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций [Текст]: Приказ ФСФО России от 23.01.2001. № 16.

А. М. Гринь

Условия реализации финансовой системы в вузе и задачи ее совершенствования

*Новосибирский государственный технический университет
Новосибирск, Россия*

В условиях развития рыночных отношений и становления вуза как хозяйствующего субъекта реорганизация его финансовой системы становится настоятельной необходимостью.

Суть понятия финансовой системы применительно к вузу должна рассматриваться в интегральной совокупности трех уровней описания с точки зрения:

- свойств и сущности;
- состава и процессов;
- ее роли и значения для реализации деятельности хозяйствующего субъекта.

В соответствии с этим подходом в нашем понимании финансовая система вуза представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов; она образует особое единство с внутренней средой вуза, являясь при этом элементом системы более высокого порядка. Для финансовой системы характерна целевая, функциональная, организационная связанность ее элементов: источников, потоков, фондов денежных средств и агентов внутривузовских финансовых отношений [1, 2].

Финансовые отношения и их материальное воплощение – финансовые ресурсы связывают финансовую систему, как целое, с внешней по отношению к ней средой, т.е. с другими обеспечивающими подсистемами и основной деятельностью в составе вуза, а также с микроокружением самого образовательного учреждения. Свойства целостности и открытости, сложность компонентного состава и связей определяют вариативность количественных и качественных характеристик финансовой системы, изменение приоритетов в различных аспектах ее функционирования. Множественность описания, структурность и иерархичность отражают наличие множества целей формирования и функционирования финансовой системы, в которых должны сочетаться интересы вуза и всех субъектов внутривузовских финансовых отношений.

В соответствии с указанными свойствами будем рассматривать финансовую систему вуза как форму организации финансовых отношений, возникающих между агентами этих отношений во внутренней среде вуза и у вуза, а также с субъектами внешней среды в связи с образованием и использованием источников, потоков, фондов денежных средств.

При этом форма организации в нашем понимании – это установленная система правил, положений, норм, т.е. регламент, а также методы и инструменты, т.е. механизм, регулирующий финансовые отношения в соответствии с их содержанием.

В этой связи содержание и структура финансовых отношений имеют ключевое значение в финансовой системе. Для них факторами первого порядка являются финансовая структура вуза и организационная конфигурация источников, потоков и фондов денежных средств.

Содержание, структура и форма организации финансовых отношений, в свою очередь, определяют состав, содержание и способ реализации организационных и финансовых процессов в вузе, связанных с функционированием его бюджетной системы и системой распределения денежных средств.

Схема взаимосвязи структуры, организационно-финансовых отношений и процессов в вузе представлена на рис.1.

Обобщим основные внешние факторы, определяющие условия реализации финансовой системы в вузе. Важнейшим из них является фактор рынка. Объективно действующая рыночная система ценообразования на услуги, предлагаемые вузом, и реализация их в условиях конкуренции, – все это привело к формированию в деятельности вуза специфических черт, а затем и развитию его как хозяйствующего субъекта.

Мы полностью разделяем точку зрения специалистов о том, что вузы следует рассматривать в качестве полноправных субъектов экономических отношений, складывающихся на рынке услуг, работ, товаров и труда. При этом мы подчеркиваем, что предпринимательская деятельность вуза не направлена на получение прибыли, но осуществляется им систематически, самостоятельно, инициативно, на основе инноваций. Это профессиональная деятельность вуза, направленная на улучшение удовлетворения потребностей рынка путем эффективного использования всех имеющихся ресурсов, согласно его миссии, с учетом социальной значимости образования.

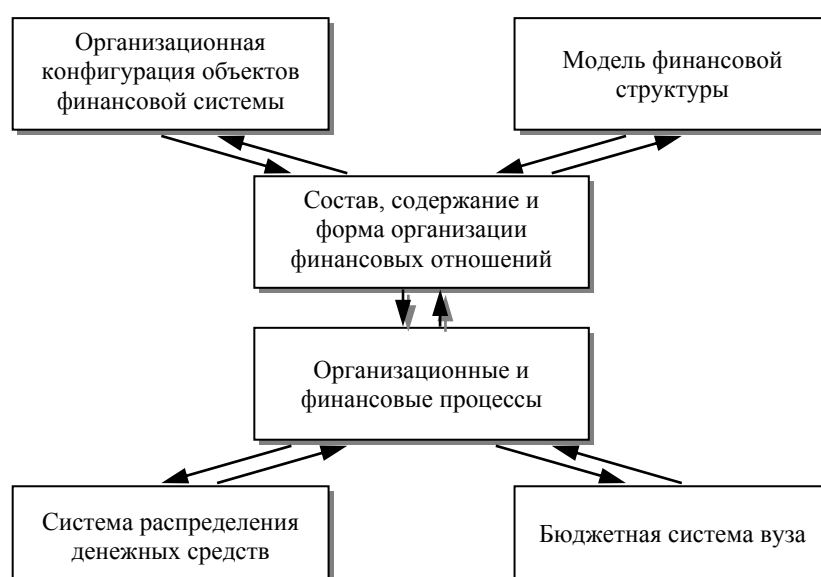


Рис. 1 Взаимосвязь структурных компонентов и процессов в финансовой системе вуза

Следующий обобщенный внешний фактор первого порядка, определяющий условия реализации финансовой системы – это регламентация государственного вмешательства в деятельность вузов в области финансов. Кроме того, укажем наличие правового обеспечения, регулирующего правила поведения и финансовых взаимоотношений вуза с субъектами внешней среды. Только в этих условиях вузы могут развивать самофинансирование своей основной и всех обеспечивающих видов деятельности.

Под воздействием указанных основных внешних факторов в вузах сформировались внутренние условия, оказывающие активное и непосредственное воздействие на формирование финансовой системы. Среди них в первую очередь:

- диверсификация видов деятельности;
- образование структурных подразделений и развитие видов деятельности, функционирующих по принципу самофинансирования на условиях самокупаемости;
- формирование распределенной системы обязательств по выполнению определенных функций в процессе основной и обеспечивающей деятельности вуза как целостной системы.

Указанные внешние и внутренние факторы объективно привели к усилению роли финансов в обеспечении устойчивой и эффективной деятельности вузов, их конкурентоспособности и привлекательности для потребителей услуг, сотрудников и партнеров.

Наблюдающееся усиление действия внешних и внутренних факторов, указанных выше, определяет необходимость решения следующих задач:

- регламентации участия субъекта административной власти в финансовой деятельности подразделений;
- распределение объектов финансовой системы (источников, фондов денежных средств) в финансовой структуре вуза;
- формирование интегрированных организационно-финансовых отношений между субъектами во внутривузовской среде в связи с реализацией функций управления распределенными финансовыми ресурсами;
- создание нормативно-правового обеспечения, регулирующего поведение и взаимоотношения субъектов финансовой структуры во внутривузовской среде.

Обязательным условием решения указанных задач является создание в вузе интегрированного организационно-финансового пространства, под которым будем понимать систему условий, в которых реализуются отношения субъектов структуры вуза. К таким условиям мы относим формирование и реализацию в вузе:

- его финансовой политики, которая представляет собой систему мер и действий для придания определенной целевой направленности финансовым процессам;
- организационно-финансовой структуры как совокупности взаимосвязанных центров ответственности с распределенными полномочиями и ресурсами;
- бюджетного управления на базе бюджетной системы вуза;
- единой внутривузовской нормативно-правовой базы.

Концептуальная схема взаимодействия основных объектов финансовой системы в едином организационно-финансовом пространстве вуза представлена на рис. 2.

В аспекте финансовых отношений представленная концепция предполагает выделение двух сфер: централизованной и децентрализованной. Они отличаются содержанием, субъектом и объектами управления, характером реализации управленческой деятельности и включают звенья, указанные на рис. 3.

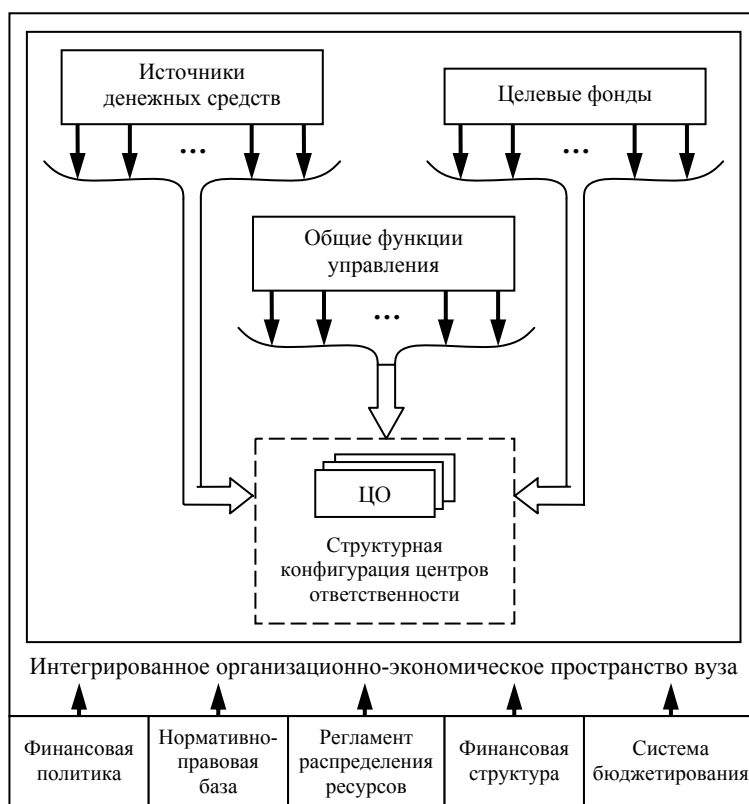


Рис. 2 Концептуальная схема финансовой системы в едином организационном пространстве вуза

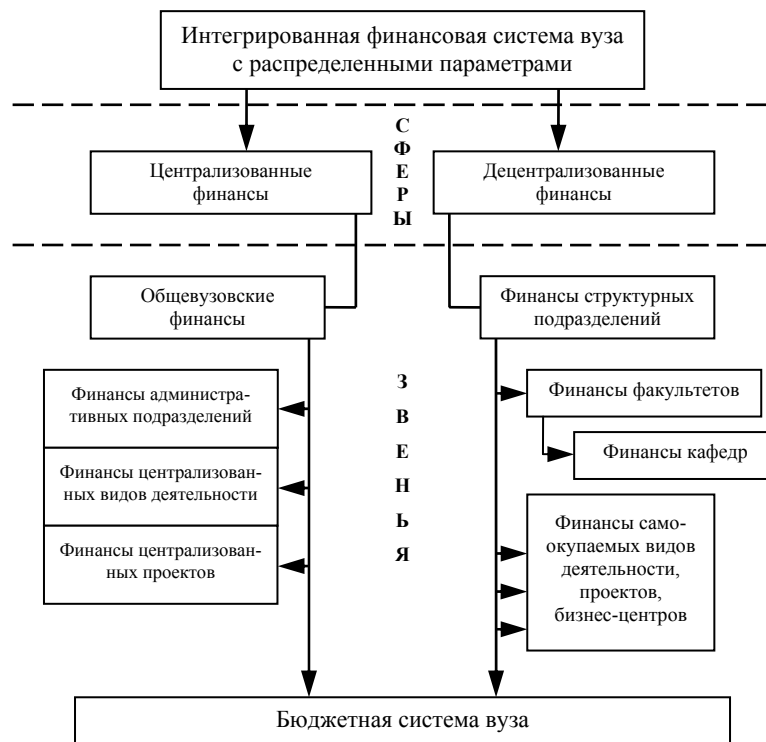


Рис. 3 Модель финансовой системы в аспекте финансовых отношений

Выделение сфер и звеньев в предлагаемой модели основано на объективной необходимости финансового обеспечения как вуза в целом, так и его структурных подразделений для реализации вмененных им функций; обусловлено функциональной и организационной дифференциацией участия субъектов финансовых отношений в образовании и распределении единого фонда денежных средств вуза; связано с содержательным отличием регламента формирования и использования целевых фондов денежных средств различными субъектами финансовых отношений в вузе.

Список литературы

1 Гринь, А.М. Организационные инновации ресурсного обеспечения подразделений вуза [Текст] / А.М. Гринь // Научный вестник НГТУ. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, – 2006. – № 1(22). – С. 131–140.

2 Гринь, А.М. Анализ финансовой устойчивости государственного вуза [Текст] / А.М. Гринь, А.С. Баитов // Сибирская финансовая школа. – 2005. – № 2 (55). – С. 54–59.

О.С. Кожмякина, А.Г. Марковских

Совершенствование финансовой системы вуза в процессе бюджетирования

*Новосибирский государственный технический университет
Новосибирск, Россия*

Финансовая система вуза – это совокупность различных сфер финансовых отношений, каждая из которых характеризуется особенностями в формировании и использовании фондов денежных средств.

Финансовая структура в составе финансовой системы вуза реализует финансовую ответственность его подразделений. В связи с этим финансовая структура является инструментом реализации управляющих воздействий в сфере финансовой деятельности вуза. Финансовая структура вуза – это фактор непосредственного воздействия на бюджетную систему. В связи с этим финансовая структура является фактором непосредственного воздействия на бюджетную систему.

Бюджетная система и ее организационная основа – бюджетная структура – это практическая основа реализации финансовой ответственности. Следовательно, бюджетная система является инструментом исполнения всех функций управления (планирование, учет, анализ, регулирование, координация, мотивация) в сфере финансов вуза, т.е. исполнения всех функций бюджетирования.

На рис. 1 показана иерархическая взаимосвязь организационной, финансовой и бюджетной структур вуза. Организационная структура в составе системы управления вузом реализует общую ответственность подразделений и является инструментом исполнения общих управляющих воздействий субъекта на объект управления в вузе.

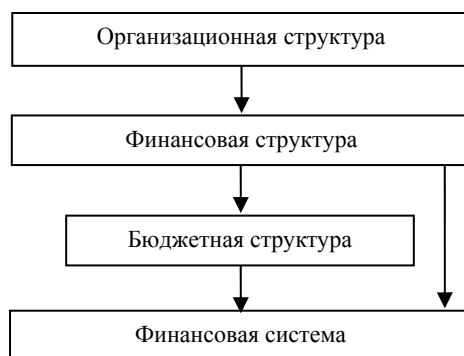


Рис. 1 Вуз как система взаимосвязанных структур

Финансовая структура реализует финансовую ответственность подразделений и является инструментом управляющего воздействия в сфере финансовой деятельности вуза.

Бюджетная структура, которая является организационной основой бюджетной системы, представляет собой инструмент исполнения всех функций управления в сфере финансовой деятельности вуза и основу практической реализации финансовой ответственности.

Обе указанные структуры влияют на отношения субъектов внутренней среды вуза и на формирование его финансовой системы.

В настоящее время существует множество определений понятия "бюджет". Данное понятие не является синонимом плану, смете, оно гораздо шире. Если рассматривать его на государственном уровне, то бюджет – централизованный денежный фонд, формируемый на том или ином уровне для обеспечения функций и задач соответствующих органов власти (государственной, местной). С точки зрения коммерческих предприятий бюджет – это оперативный финансовый план, составленный, как правило, на срок до одного года (месяц, квартал, полугодие), отражающий расходы и поступления средств из текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации.

Для вуза, как некоммерческой организации, бюджет – это финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени плановые показатели доходов и расходов.

Бюджетная структура представляет собой совокупность бюджетов всех уровней управления, согласованная с финансовой структурой, регулируемая внутривузовскими нормативными документами.

Бюджетная система – совокупность экономических отношений, которые возникают в бюджетной структуре между субъектами.

Бюджетная система в условиях интегрированной финансовой системы формируется и функционирует на основе организационно-финансовых отношений между субъектом административной власти, структурными подразделениями и сотрудниками по поводу образования, распределения и использования единого фонда финансовых средств вуза.

Бюджетная система имеет свои структурообразующие факторы. Это финансовая структура, форматы бюджетов и технология их составления, консолидации и реализации.

Финансовая структура любого предприятия зависит от многих факторов, в том числе от его организационной и административной систем управления. Основными объектами финансовой структуры вуза являются центры финансовой ответственности (ЦФО), для каждого из которых определена сфера финансовой ответственности. Так ректорат является центром доходов, расходов и инвестиций. Факультеты и хозрасчетные структурные подразделения – центры доходов и расходов в процессе реализации основной деятельности и ее обеспечения в части расходов. А кафедры, административные и обеспечивающие хозяйственные подразделения – центры расходов в процессе обеспечения основной деятельности.

Характер связей между ЦФО определяет схему взаимосвязи бюджетов в составе бюджетной системы.

Несмотря на специфику финансовой деятельности, для вуза применимы общепринятые форматы бюджетов. К ним относятся финансовые бюджеты: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и расчетный баланс (рис. 2), и операционные бюджеты, которые являются основой для составления финансовых бюджетов. Форматы бюджетов различных уровней управления и функционального назначения согласованы и унифицированы, что обеспечивает их консолидацию.

Форматы бюджетов, принятые в вузе, определяют их состав в бюджетной системе и бюджетный регламент.

Бюджетная система Новосибирского государственного технического университета (НГТУ) имеет 2 уровня консолидации.

На 1-м уровне объединяются БДР центров финансовой ответственности по видам деятельности. На их основе составляется централизованный БДР.

На 2-м уровне консолидации объединяются централизованный БДР и БДР подразделений по видам деятельности в интегральный БДР НГТУ. На его основе формируется интегральный БДДС, расчетный баланс (РБ).

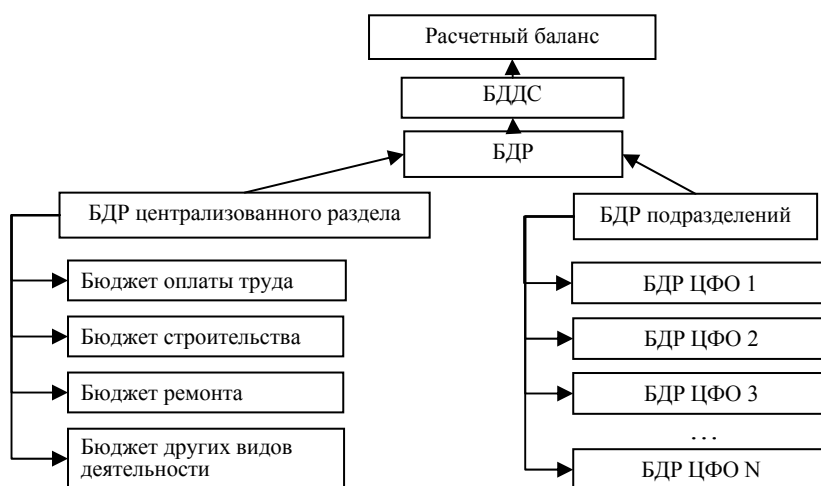


Рис. 2 Форматы бюджетов вуза



Рис. 3 Бюджетная система вуза

Следует сказать, что не существует единого регламента по составлению или требованиям к формату операционных бюджетов. Каждый вуз решает этот вопрос самостоятельно, исходя из состава выделенных операционных функций, программ, проектов.

Технология составления, консолидации и реализации бюджетов определяет время, место, периодичность составления бюджетов, их утверждение, порядок реализации (учет, контроль, анализ, регулирование, координацию) и ответственных лиц.

Бюджетную систему можно представить следующим образом (рис. 3).

Основные задачи формирования бюджетной системы вуза, решение которых обеспечивает эффективное функционирование его финансовой системы, заключаются в следующем:

- выбор и согласование в структуре вуза форматов бюджетов;
- разработка технологии их составления, консолидации, реализации;
- выполнение балансовых расчетов с целью согласования показателей.

Г. И. Мальцева

ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА ВУЗАВ УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия*

Уровень и качество высшего профессионального образования (ВПО) являются предпосылками устойчивого развития, конкурентоспособности российских вузов на мировых образовательных рынках, сохранения национальных преимуществ и экономической безопасности страны. Образование является одной из отраслей, функционирование которой формирует структуру экономики в пользу наукоемких отраслей и обеспечивает экономический рост России.

Обеспечение приоритетного развития высшего профессионального образования в современной российской экономике предусмотрено политикой государства и требует решения комплекса проблем, среди которых важное место занимают вопросы создания нового организационно-экономического механизма развития ВПО, ядром которого является финансовый механизм. Развитие и качество ВПО всецело зависит от эффективности государственного финансового регулирования образовательной деятельности в целом и высшей школы в частности. В условиях модернизации системы образования высшая школа фактически претерпевает трансформацию и реструктуризацию, трансформируется и финансовый механизм, что влечет за собой обновление методов прогнозирования, программирования, проектирования (образовательных программ и проектов), бюджетирования и других инструментов управленческого учета.

В результате анализа изменений законодательства в сфере образования систематизированы и предлагаются к обсуждению направления трансформации финансового механизма ВПО, представленные на рис. 1.

Базу для решения задач, направленных на усиление роли образования в социально-экономическом развитии страны, создали меры, принятые в 2001 – 2005 гг. органами исполнительной власти всех уровней в рамках реализации Федеральной программы развития образования, Концепции модернизации российского образования до 2010 г., Концепции "Федеральной целевой программы развития образования на 2006 – 2010 годы" и других программ. Несмотря на ряд позитивных сдвигов и увеличение бюджетных расходов на образование, в настоящее время сохраняются проблемы, которые не позволяют говорить о том, что процесс модернизации в сфере образования удовлетворяет общество:

- несоответствие действующего законодательства (в том числе в области бюджетной и налоговой политики) целям интенсивного развития системы образования;
- чрезмерное государственное регламентирование финансово-хозяйственной деятельности и трудовых отношений в сфере образования при нехватке средств, недостаточной свободе их использования и при формальном расширении возможностей привлечения ресурсов в сферу образования;
- несоответствие ресурсного обеспечения сферы образования задачам социально-экономического развития страны и др.

Организационной основой государственной политики в области образования (в том числе финансовой политики как одного из ее основных направлений) на период до 2010 г. должна стать Концепция "Федеральной целевой программы развития образования на 2006 – 2010 годы", основными принципами реализации которой являются:

- программно-целевой метод преодоления кризисных явлений – разработка комплекса взаимосвязанных по ресурсам и срокам мероприятий, отражающих изменения в структуре, содержании и технологиях образования, системе управления, организационно-правовых формах субъектов образовательной деятельности и финансово-экономических механизмах;
- создание финансово-экономических механизмов, обеспечивающих инвестиционную привлекательность;
- централизованный механизм координации и формирования системы индикаторов и показателей изменений в сфере образования, в том числе финансовых индикаторов.

Сегодня российским университетам приходится действовать во все более неопределенных и меняющихся внешних условиях, и каждый вуз должен быть готов оперативно на них реагировать. Чтобы выжить в будущем, вузу необходимо уже сейчас строить правильную и адекватную стратегию своего развития (см. рис. 2). Именно стратегия является базой социально-экономического роста университета и дает обоснованные направления его развития. Стратегия позволяет сформулировать потребности университета как основу действий, повышает его конкурентоспособность и делает вуз уникальным. Стратегия включает как функциональные и операционные стратегии, так и финансовую стратегию, от качества разработки которой зависит инвестиционная привлекательность, финансовое благополучие и финансовая устойчивость университета. В свою очередь, эффективность реализации стратегии (в том числе финансовой) всеце-

ло зависит от степени готовности вуза к качественному управлению изменениями.

В результате изменений финансовая функция вуза (впрочем, как и все другие) должна правильно и своевременно реагировать на возникающие возможности и вызовы. Эти изменения настолько глубоки, что предопределяют необходимость трансформации финансового механизма и системы управленческого учета вуза. Требуется трансформация всей системы финансового регулирования (как внешнего, так и внутреннего) деятельности вуза, учитывающая возможность реализации таких инструментов как система сбалансированных показателей, бюджетирование, основанное на проектном менеджменте, калькулирование себестоимости образовательных услуг, базирующееся на подушевом финансировании, а не ориентированное лишь на действующие методы финансового контроля, учета, планирования, которые отталкиваются от анализа прошлого и не обеспечивают проведение стратегического анализа, призванного концентрироваться на будущем.



Рис. 2 Модель стратегического управления инновационным вузом

В настоящее время финансовый механизм должен занять новую позицию и выполнять другую роль в системе высшего профессионального образования, должен измениться его инструментарий. Объективно необходимым и актуальным в этой ситуации представляется исследование теоретико-методологических основ функционирования финансового механизма вуза в интеграции с методологией и инструментарием стратегического управления в системе ВПО.

Инструментарий теории и практики финансового регулирования деятельности вузов к настоящему времени претерпел и продолжает претерпевать столь масштабные и стремительные изменения, что требуется не столько его формирование, сколько осознание того, как и посредством чего расширяется состав методов финансового механизма, который обеспечивает эффективность устойчивого функционирования и развития вуза.

Постановка вопроса трансформации финансового механизма вуза в контексте стратегического управленческого учета по существу является новой. Проблемы формирования и развития финансового механизма устойчивого функционирования вуза, финансовой стратегии вузов в рамках модернизации российского образования практически не рассматривались.

В докладе учтены тенденции и новые инструменты государственной финансовой политики в преломлении к новым программным документам в

сфере развития ВПО как подсектора сектора государственного управления, субъекта бюджетного планирования и учета. В сфере рассмотрения находятся процессы функционирования механизма государственного финансового регулирования, реализации финансовой политики в сфере ВПО и разработка на их основе теоретико-методологических основ функционирования финансового механизма вуза в интеграции со стратегическим управленческим учетом для повышения инвестиционной привлекательности и экономической эффективности деятельности вуза.

В результате исследования тенденций реструктуризации национальной высшей школы предлагается классификация методов реструктуризации, обосновывается приоритетность применения методов реструктуризации для обеспечения инвестиционной привлекательности и финансовой устойчивости системы ВПО.

Определяется сущность государственного финансового регулирования деятельности вузов как субъектов сектора государственного управления, бюджетного учета, федерального бюджетного планирования, формулируются принципы и критерии устойчивого функционирования финансового механизма вуза.

Обсуждаются и предлагаются пути решения задач:

- выявление предпосылок, содержания и специфики ценообразования на услугу, предоставляемую в системе высшего профессионального образования в условиях подушевого финансирования и соблюдения принципов ответственного финансового менеджмента;

- разработка методологического (концепция, сущность и принципы) и методического обеспечения инструментов стратегического управленческого учета вуза;

- определение сущности финансовой политики вуза в контексте бюджетных реформ и модернизации системы образования;

- разработка финансовой стратегии и системы стратегического управленческого учета проектно-ориентированного вуза и обоснование необходимости модернизации его организационной структуры;

- разработка системы мотивации как метода повышения устойчивости развития вуза.

А.Г. Марковских, О.С. Кожемякина

ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ КАК ШАГ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ ВУЗА

*Новосибирский государственный технический университет
Новосибирск, Россия*

Конкурентным преимуществом вуза на рынке образовательных услуг является высокий уровень качества образования, обеспечение которого требует значительных финансовых средств в дополнение к бюджетному финансированию. Для привлечения внебюджетных источников финансовых средств необходимо применение эффективных организационно-экономических механизмов. Современные тенденции развития подходов к управлению требуют вовлечения в финансовую сферу практически всех руководителей подразделений, предоставления им возможности принимать самостоятельные решения посредством управления финансами. Таким образом, вуз неизбежно и уже сейчас оказывается перед проблемой формирования своей финансовой структуры, адекватной требованиям внешней и внутренней среды.

Финансовая структура создает определенный каркас для финансовой системы, который является основой для реализации конкретных управленческих функций в сфере финансовой деятельности вуза.

Под финансовой структурой вуза будем понимать организационно и функционально взаимосвязанный в рамках консолидированной финансовой деятельности состав его центров финансовой ответственности (ЦФО).

ЦФО вуза – базовый элемент финансовой структуры – структурное подразделение вуза, являющееся агентом организационно-финансовых отношений, наделенное конкретными ресурсами, полномочиями, обязанностями по выполнению определенных функций, самостоятельностью и ответственностью в сфере финансовой деятельности.

Специалисты склонны считать, что готового решения относительно обоснованной формы финансовой структуры организации быть не может, так же, как и не возможно перечислить и рассмотреть все возможные ее комбинации. Однако, может быть предложен универсальный подход к формированию финансовой структуры любого предприятия, основанный на принципах, не связанных с деталями функционирования предприятия и позволяющий учесть его специфику на каждом этапе проектирования [3, 4]. В любом случае, как утверждают практики, "проектирование финансовой структуры – это искусство" [6]. В связи с этим, при поиске варианта обоснованной формы финансовой структуры в каждом конкретном случае рекомендуются методы аналогии, сопоставления, экспертной оценки. И в каждом конкретном случае применению указанных методов должно предшествовать детальное обследование предметной области и анализ его результатов.

Результаты исследования работ различных авторов [1, 2, 5, 6] позволяют сформулировать основные требования к финансовой структуре вуза. Финансовая структура вуза должна соответствовать:

- требованиям внешней среды;
- его организационной структуре;
- стратегическим целям вуза;
- функциональной структуре вуза и степени разнообразия его видов деятельности;
- технологической структуре основной деятельности;
- распределению реализуемых видов основной и обеспечивающей деятельности по структурным звеньям;
- объему полномочий, переданным структурным подразделениям;
- организационной культуре вуза;
- составу источников формируемых фондов денежных средств;
- распределению реализуемых функций управления по структурным звеньям вуза;
- схеме распределения финансовых ресурсов вуза в его структуре.

Одним из основополагающих принципов формирования финансовой структуры вуза является соответствие его организационной структуре. Графическая интерпретация данного принципа представлена на рис. 1. Именно с утверждения организационной структуры, как отмечают исследователи, начинается постановка бюджетного управления, и то, насколько корректно она будет сформирована, будет определять правильность и эффективность финансовой структуры. В связи с этим можно обозначить ряд принципов формирования финансовой структуры на базе конкретной организационной структуры:

- организационная структура первична;
- организационная структура не ломается;
- согласованное формирование и видоизменение.

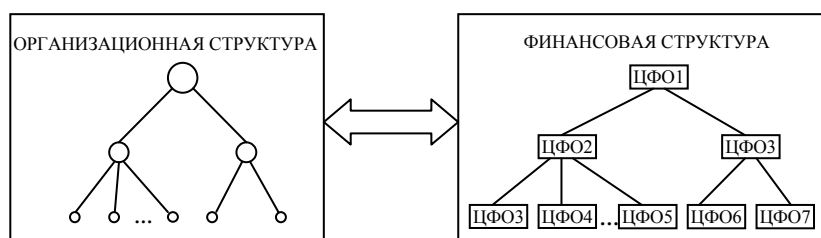


Рис. 1 Принципы формирования финансовой структуры на базе конкретной организационной структуры

Вместе с тем, финансовая структура создается не ради структуры. Чтобы она работала, необходимо распределить в ней ресурсы и полномочия, что предполагает выполнение процедур организационного проектирования. Кроме того, в процессе формирования финансовой структуры задействованы источники, фонды, потоки денежных средств и организационно-финансовые отношения. Ниже представлена укрупненная схема алгоритма формирования финансовой структуры вуза, логическим завершением которого является положение о финансовой структуре вуза (рис. 2).

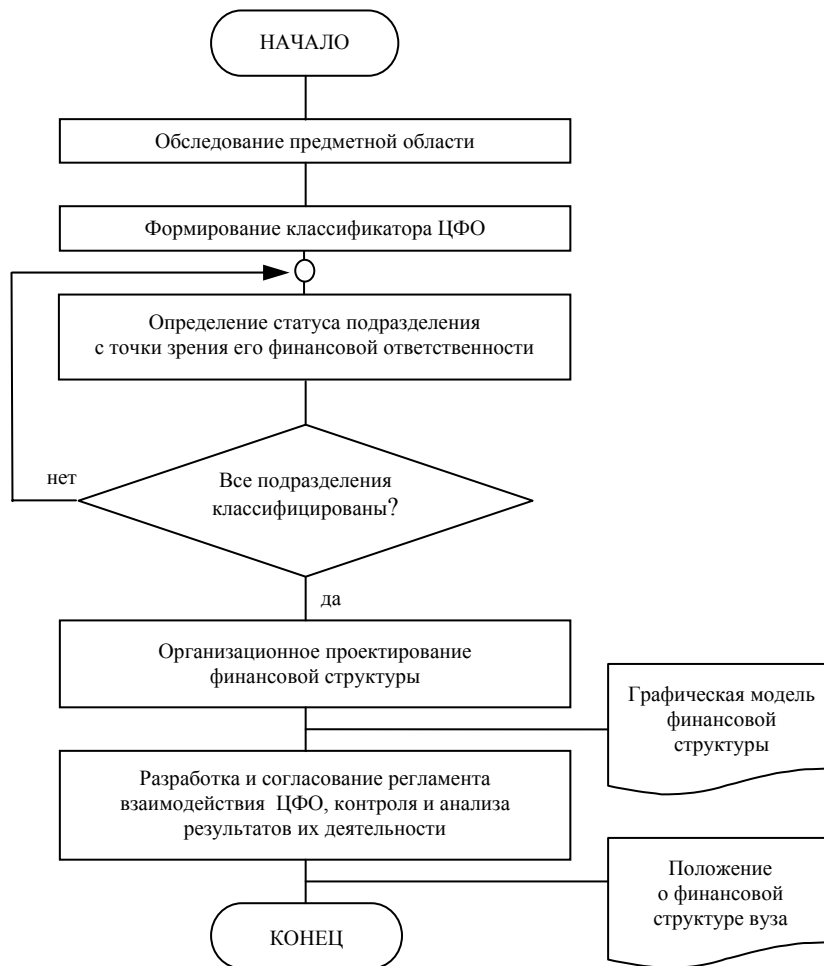


Рис. 2 Упрощенный алгоритм формирования финансовой структуры вуза

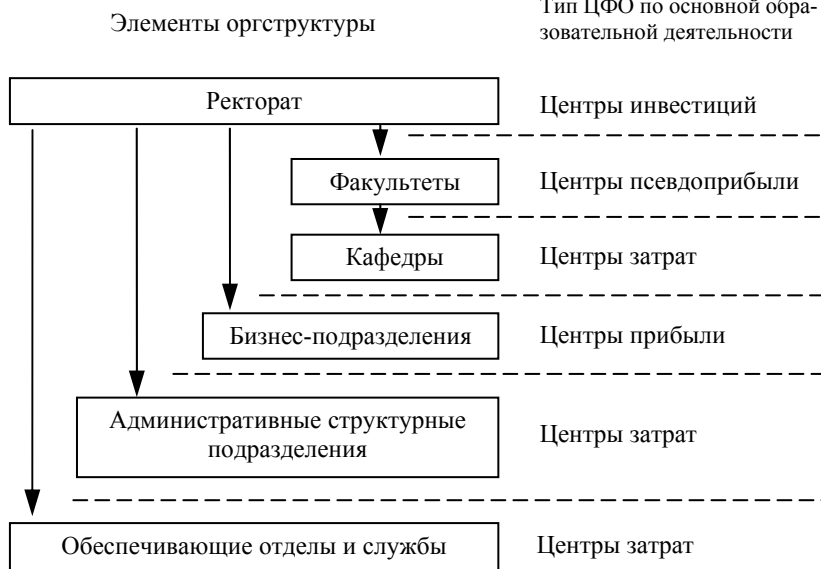


Рис. 3 Графическая модель финансовой структуры вуза, соответствующей его организационной структуре (на примере НГТУ)

На основе классификации ЦФО в вузе и сформулированных выше принципов формирования финансовой структуры вуза нами предложена графическая модель финансовой структуры вуза на примере НГТУ (рис. 3) [2].

Отметим, что построение адекватной финансовой структуры является лишь шагом к формированию финансовой системы вуза, однако, именно финансовая структура устанавливает некоторый общий набор предпосылок и положений, определяющих то, какие структурные подразделения несут ответственность за те или иные виды решений в финансовой системе вуза.

Список литературы

- 1 Афанасьева, Т.П. Предпринимательство в образовании [Текст] / Т.П. Афанасьева, В.И. Ерошин. – М. : Изд-во акад. образования России, 1995. – 80 с.
- 2 Гринь, А.М. Управление бюджетом вуза [Текст] / А.М. Гринь // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 4 (27). – С. 16–24.
- 3 Добровольский, Е. Бюджетирование шаг за шагом [Текст] / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов и др. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с. : ил. (Серия "Практика менеджмента").
- 4 Карпов, А.Е. 100% практического бюджетирования. [Текст] / А.Е. Карпов. Кн. 1 : Бюджетирование как инструмент управления. – М. : Результат и качество, 2005. – 400 с. : ил.
- 5 Пашигорева, Г.И. Система управленческого учета и анализа [Текст] / Г.И. Пашигорева, О.С. Савченко. – СПб. : Питер, 2003. – 176 с.
- 6 Семь нот менеджмента [Текст]. Изд. 5-е, доп. – М. : ЗАО и журнал Эксперт, ООО Изд-во ЭКСМО, 2002. – 656 с.

Н. А. Наумова

Кафедра как ключевой элемент бюджетирования в вузе

*Новосибирский государственный технический университет
Новосибирск, Россия*

Новые механизмы управления вузом как требование рыночных отношений, полноправным субъектом которых является любой вуз, должны включать многие элементы активной деятельности. К ним относятся: проведение новой финансовой политики, основанной на диверсификации доходов; развитие маркетинговых исследований; изменение внутренней структуры организации, направленной на децентрализацию управления; формирование системы менеджмента качества и новой управленческой культуры. Такая активная деятельность, направленная на решение задач повышения качества образования и эффективности деятельности вуза, объективно предопределяет необходимость сбора, передачи, анализа, интерпретации, контроля информации, используемой для принятия управленческих решений, т.е. всей релевантной информации. Формирование ее является целью управленческого учета в вузе, основные элементы которого мы рассмотрим на примере Новосибирского государственного технического университета (НГТУ).

Весь арсенал способов, приемов, систем современного управленческого учета может быть задействован при его организации в вузе. Особое значение для решения задач современного вуза, по нашему мнению, имеет управленческий учет по центрам ответственности. Учет по центрам ответственности в НГТУ является важным источником информации для системы менеджмента качества, предполагающей вовлечение в процесс повышения качества образования всех сотрудников от ректора до технических работников.

Основой управленческого учета по центрам ответственности является децентрализованная система управления, для построения которой потребовалось проанализировать существующую организационную структуру НГТУ, более 160 подразделений которого включают факультеты, институты, кафедры, центры, административные, хозяйственные и другие подразделения. Укрупненную организационную структуру управления университета можно представить в виде следующей схемы (рис. 1) [1].

С позиций управленческого учета организационную структуру НГТУ аналогично крупному предприятию мы рассматриваем как совокупность различных центров ответственности, связанных линиями ответственности, по которым осуществляется движение информации, необходимой для принятия решений на всех уровнях управления.

Упорядочение подразделений НГТУ, проведенное нами на основе ABC-анализа с целью выявления наиболее доходных структурных подразделений, обеспечивающих существенную долю доходов университета, позволило конкретизировать наполнение принципиальной схемы децентрализованной системы управления вузом. В первую очередь анализу были под-

вергнуты доходы дневных отделений факультетов НГТУ за последние три года.

Далее проанализированы доходы внебюджетных (хозрасчетных) подразделений университета, имеющих непосредственное отношение к образовательной деятельности как приоритету университета.

АВС-анализ был углублен на втором уровне системы управления, позволивший детализировать структуру факультетов и институтов.

Нами были изучены информационные связи между структурными единицами вышеназванных подразделений, состав и размер доходов и расходов, масштаб управленческих полномочий, что позволило отнести их к конкретным типам ответственности.

Таким образом, результаты анализа явились основой предложенной нами схемы децентрализованной системы управления НГТУ (рис. 2).

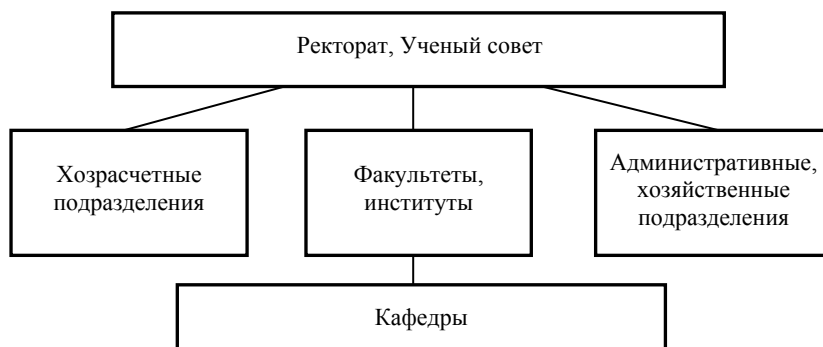


Рис. 1 Укрупненная организационная структура управления НГТУ



Рис. 2 Децентрализованная система управления НГТУ

При организации системы управленческого учета первостепенным является определение его субъекта. Субъектом управленческого учета в НГТУ, как предложено в учетной (управленческой) политике, является планово-финансовый отдел. Целесообразность этого выбора объясняется консолидирующей ролью данного подразделения в процессе бюджетирования, являющегося центральным звеном управленческого учета в университете. Локальные бюджеты подразделений, отнесенных в децентрализованной системе управления к различным типам центров ответственности, составляются по разным форматам. Так хозрасчетные подразделения составляют смету доходов и расходов подразделения; факультеты – сметы доходов и расходов по видам деятельности; административно-хозяйственные подразделения – смету-заявку по расходам.

Особое место в децентрализованной структуре вуза должно быть отведено кафедре как основному звену, обеспечивающему образовательную деятельность. В настоящее время отсутствует порядок закрепления ресурсов за кафедрами и, следовательно, практика составления и исполнения

бюджета этого подразделения. Бюджеты кафедр и отчеты об их исполнении в соответствии с критериями качества работы кафедр становятся ключевым элементом бюджетирования в вузе, обеспечивающим связь между управленческим учетом и системой менеджмента качества образования.

Составление бюджета кафедры должно осуществляться при непосредственном участии заведующего кафедрой, который несет ответственность за результаты ее деятельности и, следовательно, организует работу сотрудников кафедры по исполнению бюджета. При этом реализуется предусмотренный в учетной (управленческой) политике подход к бюджетированию "снизу-вверх", позволяющий вовлечь в этот процесс всех сотрудников.

Рассматривая кафедру как центр затрат, мы предлагаем формат бюджета (смету доходов и расходов), включающий ограниченный перечень статей, главным образом те, которые можно непосредственно увязать с показателями качества деятельности этого центра ответственности (табл. 1).

На основе бюджетов центров ответственности, которые рассматриваются как двусторонние финансовые договоры между администрацией и подразделениями, строится управленческий контроль в НГТУ. Контроль бюджета осуществляется в ходе его исполнения путем сопоставления бюджетных показателей с фактическими учетными данными. При этом выявленные отклонения и их причины должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью устранения причин либо корректировки бюджета.

Текущий контроль осуществляется на основе внутренней управленческой отчетности, которая включает информацию по отклонениям и их причинам, увязанную с показателями качества работы кафедры (по перечню, разработанному отделом качества научно-методического центра НГТУ).

Основным принципом университетского образования является получение научно-педагогическим персоналом научных знаний и передача их студентам через образовательный и научный процессы. Поэтому при оценке качества научно-образовательного процесса в НГТУ определены и выделены три взаимосвязанных и взаимозависимых показателя:

- "Наука" – уровень, качество и результативность научных исследований;
- "Образование" – уровень, качество и результативность обучения;
- "Развитие" – интенсивность развития и ресурсообеспечения.

Разработанный научно-методическим центром НГТУ алгоритм расчета рейтинга факультетов включает измеряемые показатели двух зависимых групп – показатели потенциальных возможностей подразделения (научный потенциал, кадровый потенциал, материально-техническая база, потенциальные возможности образовательного процесса и развития) и показатели его активности (активность в проведении НИР, активность участников образовательного процесса, конкретные результаты развития).

Эти укрупненные показатели применяются в НГТУ с 1998 г. для оценки деятельности факультетов, но могут использоваться и для оценки качества научно-образовательного процесса кафедры по тем составляющим названных показателей, которые непосредственно можно увязать с ресурсами кафедры. На основе предлагаемого нами формата отчета кафедры может осуществляться контроль целенаправленности внебюджетных средств, где основные статьи расходов дифференцируются по показателям качества: "Наука кафедры", "Образование" (табл. 2).

Таблица 2

2 Формат отчета кафедры (код кафедры 09005)

Статьи расходов	Код	Отчетный период I квартал 2004 г.			
		По смете	Фактически	Отклонение	Причина*
Оплата труда, в том числе: "нау-ка""Образование"	211	250,0	230,0	-20,0	
		50,0	30,0	-20,0	3
		200,0	200,0	-	
Начисления на оплату труда	213	89,5	82,3	-7,2	
Командировки и служебные разъезды, в том числе: "нау-ка""Образование"	212, 222, 226	40,0	30,0	-10,0	
		30,0	20,0	-10,0	2
		10,0	10,0	-	
Прочие текущие расходы, в том числе: "нау-ка""Образование"	226	10,0	10,0	-	
		10,0	10,0	-	
		-	-	-	
Приобретение оборудования, в том числе: "нау-ка""Образование"	310	-	-	-	

* Коды причин: 1 – кадровые; 2 – организационные; 3 – финансовые; 4 – технические.

Такой отчет является информационной основой для соответствующих управленческих решений факультета (декан, ученый совет факультета), для

мониторинга качества научно-образовательного процесса НГТУ (отдел качества), для консолидации отчетов центров ответственности по исполнению интегрального бюджета НГТУ (планово-финансовый отдел).

Список литературы

1 Сборник нормативных актов Новосибирского государственного технического университета : сборник. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2003. – 147 с.

2 Наумова, Н.А. Децентрализация управления вузом как основа управленческого учета : текст / Н.А. Наумова // Сборник материалов международной научно-практической конференции: "Экономическое образование и наука в современных условиях: опыт, проблемы и перспективы". – Семипалатинск : КазФЗИ, 2003.

3 Наумова, Н.А. Управление качеством исполнения функций центров ответственности вуза на основе функционально-стоимостного анализа : текст / Н.А. Наумова // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 1(29). – С. 90–95.

с е к ц и я III

приоритетные национальные образовательные программы и
инновационный университет

national priority programmes and innovative university

Bryan K Temple, John S. Lynn

DVD based Distance Learning Support for Teaching and distance learning

*Glasgow Caledonian University
Glasgow, UK*

Abstract

DVD (Digital Versatile Disc), technology has in recent years become an accepted standard for home entertainment within the primary field of cinematic film titles. The impact of digital video and audio content, and the issues of quality, have seen the dramatic demise of the VHS cassette and player as the primary consumer device for the typical "Hollywood" film delivery. This paper investigates the use of DVD technology as a teaching and learning tool, and compares it to CDROM and web based instruction in terms of development costs and accessibility. The paper views the DVD pathway to herald more options for distance learning than the CDROM since a basic operation can be achieved with very low-cost equipment but it is based on a technology that allows for different levels of sophistication depending on the availability of higher technology.

Introduction

Achieving an in-depth understanding of any subject is the objective of any educationalist. The difficulty lies in differences between individual learners. According to Gardener (1993) there are many different intelligences and so an equal number of preferred learning techniques. The fact is that traditional teaching really only addresses one of these and ideally the learner should be exposed to different learning possibilities: Hence the growth of such techniques as Problem Based Learning.

However, the isolated learner is faced with enormous difficulties because of the restrictive learning means at his disposal. Thus the Open University in the UK insisting on frequent weekend tutorial events where groups of learners congregate at some central venue to discuss issues involved in the subject they are learning.

Of course, this may be accomplished electronically using computer networks. For example, the University of the Highlands and Islands in Scotland relies on extensive use of the internet (IP) and video conference sessions but, in this latter case, they need extremely good communications and they make use of ISDN6 which is the equivalent of six telephone lines working in parallel (UHI). Of course, this project is government funded. Generally, however, ISDN provision is too expensive and distance learners rely on interactive CDROM materials, which offer the ability to employ rich graphically exciting content. In the field of language learning, for example, see for example Collentine (2002) who has reviewed TESOROS published by McGraw-Hill Higher Education and Binckley (2002) who has reviewed *advanced French: interactive video language learning with "au coeur de la loi"* published by Eurotalk Ltd.

Interaction and distance learning

The internet will allow the learner to interact with other learners either in real time or in near real time using such mechanisms as computer mediated chat, chat rooms, skype or virtual language communities. In fact, there are a number of new technologies that hold the capacity for learning including: PDAs, multimedia cellular phones, MP3 players, DVD players, and digital dictionaries" (Zhao, 2005). Chancery (2006) has given a good summary of the use of these new technologies and makes the case for their exploitation as additional tools in the instructor's armoury. In fact current 3G systems and mobile telephony hardware providers are still building the infrastructures for on demand video/audio and interactive content, so the roll out of 3G systems in the UK has been delayed despite the vast sums of monies paid for licence agreements: it is still not possible to predict when these will become widely available.

Successful learning using the above techniques lies in the use of IP using either land lines or wireless communication but not everyone has simple and cheap access to good quality facilities. Even without this, the computer can harness much of the power of IP and provide at least some form of interactivity.

Why DVD?

With few exceptions the principal technological advances for the development and delivery of multimedia, have been designed to be used on computers and so the majority of educational products on sale are in CDROM format. However the market penetration of DVD players has been the highest in recent history (for any electronic product) because the price of playing devices has reduced dramatically. Between 2002, when they were introduced into the UK, and 2004, their price dropped by about 80 % (Mintel, 2004) and DVD players can now be purchased for £19.00 GBP (\$ 36,00 USD) in Europe and Russia. Portable DVD players and DVD/Television combinations have also seen dramatic price reductions due to market forces. The technological advantages of DVD compared to VHS tape for the delivery of home entertainment is the major factor that has driven both the consumer and the film industry towards DVD media (Lynn et al 2005).

The use of DVD for educational purposes has been reported by Greenberg (2001). The Open University has long been an innovator in education technology and its use of DVD is another example. He makes the point that DVD may be viewed on DVD players without the need for a computer and they have now become so cheap that this technology is available to all. However, there are limitations to their use in this way, insofar as there is limited interactivity without the power of a computer.

How DVD can be used for distance learning

The accessibility of the DVD disc creates a more level playing field across society and removes some of the issues relating to the digital divide, (Gorski, 2005) because its use is widely associated with games and entertainment as well as with computers. Therefore there is a wider acceptance that a learner will be able to use and understand information from this medium with few issues

associated with computer literacy. From a British perspective, although there are Scottish and UK initiatives to widen internet access across socio-economic sectors, only about 30 % of the UK population has access to (the necessary) fast communications due to infrastructure, geography and of course cost factors. Moreover, the cost of high specification multimedia computers (graphics cards, processor speed, storage etc.) remains approximately double the cost of a basic system, and although the cost of PC ownership has fallen in recent years, it still represents a significant spend to a family on average earnings. Bearing in mind that the current uptake of DVD players in the UK stands at 61 %, the option to deliver learning materials by this method is very tempting.

Table 1 shows that the learner can access the content of the DVD in three modes. The first is the basic DVD player only mode, which will present the content within the limits of current DVD authoring. Secondly the user can access the DVD from a computer with more sophisticated interactivity. The final option is to access further content via the internet, which can be either static or dynamic. All these possibilities can be built into the one disc.

Table 1. Use of DVD for distance learning

DVD player only	DVD through a computer Additional facilities	DVD through computer with internet access. Additional facilities
<ul style="list-style-type: none"> a. film clips; interviews, on the spot observations with limited interaction. b. Film clips with commentary c. Professional analysis of the film clips d. Non-interactive test banks e. Glossary 	<ul style="list-style-type: none"> f. Interactive testing g. Linking to other software programmes either interactively or not. 	<ul style="list-style-type: none"> h. Interaction with university staff i. Creating a network of learners j. Adding additional material from the centre. It can be burned onto local DVDs if the facility is on the computers.

Table 2, details current options for DVD interactivity: ranging through basic players to use within a hybrid multimedia application. For example, the user can be watching a video sequence with audio commentary within the DVD window and at a predetermined point in the playback, a diagram or text prompt can appear in a separate window. Equally, there can be access to text from a specified web page given that certain defined conditions are met. This could allow an instructor to prepare questions as a simple HTML text file on a university server, which would present itself automatically to the student at a selected point in the DVD playback.

Although the "DVD player only" option, appears to be limited to the typical interaction as found on typical movie titles, it is possible to programme the DVD at the authoring stages to include interactivity such as password protection, quiz structures, and Boolean logic which can alter the flow of media presented to the user. There is a limitation of DVD players, though, as any user action or quiz score is only held in the DVD players internal volatile memory and is wiped when the title is restarted or the player switched off. Continuity can only exist if on-board memory is provided and there are now a few new generation players which include flash memory (similar to digital cameras) that will store user information from one session to another. Integrated consumer devices which combine the DVD player with access to internet and television channels are currently on the market, and this effectively bypasses the need to use a multimedia computer as the multimedia and programming elements can be delivered from a web site accessed by means of electronics built into the TV.

Table 2. Comparison of DVD interactivity options

DVD player access	DVD computer access	DVD computer / internet access
<ul style="list-style-type: none"> Audio Video tracks Images Graphics Text 	<ul style="list-style-type: none"> Audio Video tracks Images Graphics Text 	<ul style="list-style-type: none"> Audio Video tracks Images Graphics Text

Subtitle options Menu structures	Subtitle options Menu structures HTML/ multimedia interface Video / Audio sync to text	Subtitle options Menu structures HTML/ multimedia interface Video / Audio sync to text DVD@access to web GetNetText option
-------------------------------------	---	---

CDROMs?

All this interactivity is available on CD-ROM with the exception that CD-ROMs are designed to play back on computers and not on DVD players. The great benefit of DVD is that not only can the disc be played on cheap DVD players (not possible on CD-ROM until recently) but also that the greater storage capacity of the DVD is such that all possible formats may be incorporated on the single disc so that it is usable on any system: DVD players, computers or in a computer with access to the internet. Moreover, the disc version may be upgraded by coupling to the internet and burning revisions onto the disc.

DVD case study: learning about healthcare

This case study covers the development of a DVD title for healthcare professionals, general practitioners and diabetes specialist nurses, authored in conjunction with the pharmaceutical company Pfizer UK (Lynn 2005). It was conceived as a means of allowing healthcare professionals access to learning materials at home. The decision was made to use DVD thereby bypassing any need for computing or internet based skills.

- Three patient interview scenarios were filmed, each with the option to
- Watch and listen to the actual consultation
 - Watch and listen to a commentary on the consultation
 - Watch and listen to the consultation with an audio commentary.

Three cameras were used in each interview to record the healthcare professional and the patient separately, with the third recording both participants. The ability to switch in editing between these views gave the interview a similar structure to that of a film sequence, and could also allow an option for the DVD user to switch between angles as the interview progressed. The interview was then viewed by the healthcare professional, who added a commentary which was dubbed into the original soundtrack, and offered as an alternative track on the DVD.

Feedback from an evaluation period, showed that many users were in favour of the DVD delivery, the simple use of remote control interaction to access menu choices, structured navigation in terms of disabling some navigation options to avoid user confusion, and following a clear simple hierarchy of menu / track access, added to the ease of use of the product. The learning style was observational and influenced by association of audio input to match key visual clues during the interview. Included on the DVD was on-screen information using text and graphics to provide additional support but which was not essential to understanding the main intent of the product. This material could be printed when read into a computer.

Conclusion

DVD authoring technology has advanced rapidly allowing for a much greater versatility as a teaching medium. If well designed, a DVD is flexible in use and one disc can contain all the information to allow use as

- a self-study option, with or without a computer,
- as an interactive medium over the internet to promote active communication,
- or in a computer based language laboratory.

The format can be modern, efficient, student-friendly, flexible, interactive, and visually interesting. It can be designed to address several of the different learning styles discovered by Galbraith.

References

Binkley, S.C. (2002), Review of "advanced French: interactive video language learning with "au coeur de la loi" Language Learning And Technology. Vol. 6, No. 1. P. 27, Jan 2002.

Chancery, G.M. (2006) "Going to the MALL: Mobile Assisted Language Learning" *Language Learning & Technology*. Vol. 10, No. 1, January 2006, pp. 9–16.

Collentine, J. (2002), "TESOROS: a multi-media based Spanish course on CD-ROM" Language Learning And Technology. Vol. 6, No. 1. P. 33. Jan 2002.

Eurotalk Ltd *Advanced French: Interactive Video Language Learning with "Au coeur de la loi"* <http://www.eurotalk.com/>

Gardner, H. "Multiple Intelligences: The theory in practice", (1993) Basic Books.

Greenberg, J. (2001), "A Hybrid System for Delivering Web Based Distance Learning and Teaching Material " EUNIS 2001. The 7th International Conference of European University Information Systems, Berlin, Humboldt-University, March 28–30, 2001.

Gorski, P. (2005). Education equity and the digital divide. *AACE Journal*, 13(1), 3–45.

Lynn JS, Quinn P. and Davis B (2005) "Optimisation of DVD based Learning Support, a System for On and Off Campus Study: Addressing the Digital Divide."

McGraw-Hill Higher Education "*Tesoros: A Multimedia-Based Spanish Course on CD-ROM*". <http://catalogs.mhhe.com/mhhe/home.do>

Mintel (2004), Electrical Retailing – UK – July 2004. Mintel market research reports.

UHI University of the Highlands and Islands, <http://www.uhi.ac.uk/>

Zhao, Y. (2005). "The future of research in technology and second language education" In Y. Zhao (Ed.), *Research in technology and second language learning: Developments and directions* (pp. 445–457). Greenwich, CT: Information Age Publishing, Inc.

Ari Koivumaa

Universities, Innovations, and IPRs

*University of Lapland, Faculty of Law
Rovaniemi, Finland*

Summary. Universities of today are increasingly seen as sources of knowledge and innovations for the surrounding society and they are expected to be more actively involved in R&D cooperation with the business and industry. The state funding for the universities is not increasing in the fact it used to increase and is necessarily not guaranteed at all. Worldwide, the universities are expected to be more and more active in acquiring their own funding from external sources, including contract research done in cooperation with the business and the industry. One factor in this development is legislation. It involves both the legislation regulating the management, tasks and administration of the universities but also the intellectual property rights legislation and the administration of these rights at universities. The university legislation should make it possible for the universities to answer to the new demands set for them and the IPR legislation should be well-balanced in order to promote the innovative activities by guaranteeing just reward for the investment made and the work done but leaving enough space for independent creation. This paper will discuss the role of universities today both from the perspective of national innovation systems and from the perspective of intellectual property rights.

The industrial countries of today are moving towards knowledge-based economy. This means development where the flow of goods is increasingly replaced by the flow of knowledge and information in several fields of economy. To maintain the competitiveness of their economies in this development, the countries must look for new ways to improve their capacity in rapidly generating and diffusing knowledge. Generally, this implies increasing financial support for research and development (R&D), improving cooperation between the universities and the private sector, and developing the economic and legal framework to better facilitate the creation of innovations, new knowledge and technological development. Among others, the European Union has adopted a

strategy to become the most dynamic and competitive economy in the world. In this strategy much expectation is put on R&D and on innovation.

This paper will discuss the role of universities in this development both from the perspective of national innovation systems and from the perspective of intellectual property rights. The examples come mainly from Finland. One reason this is, of course, the background of the author, but another reason is the fact that the Finnish innovation system has received a lot of international interest as it has been ranked high in several international comparisons. Additionally, the Finnish legal system – when it comes to IPRs – is to a large extent similar to that of the other EU member states thanks to the European harmonisation and can in this respect act as an example of the general developments in the EU. It should be also mentioned, as an example, the special interest that Russian Prime Minister, Mr. *Mihail Fradkov* paid to the Finnish innovation system during his official visit to Finland in March this year.

1 Finnish National Innovation System

Finland has been ranked as one of the leading countries in innovation and competitiveness in several surveys in recent years (e.g. *World Economic Forum*, *Institute for Management Development*, *The European Innovation Scoreboard*). According to these surveys, the strengths of the country are strong R&D support and venture capital market, high education and life long learning as well as the intensity of patenting.

The change in Finland from a rural, peripheral and poor country of the 1950's to a rich and competitive high-tech country of the 2000's has been extreme. After the 2nd World War Finland industrialised quickly thanks to heavy investment in export-oriented industries but also to the stable barter trade with the Soviet Union. Already in 1980's it was noticed, however, that the technological base needed strengthening. Knowledge-intensity and technological superiority were declared as the strategic policy objectives of the country. In 1990's the focus was shifted more towards networking and innovation policy. The concept of the national innovation system was also introduced. The idea was to emphasize the interplay between knowledge producers and knowledge users.

The national innovation system comprises actors on six levels: 1) general policy making, 2) science and technology innovation policy formulation, financing and coordination, 3) R&D innovation facilitating and modulating, 4) R&D performers, 5) knowledge and technology transfer and 6) goods and service producers.

The most important policy makers are, of course, the Parliament and the Government but also the Science and Technology Policy Council (STPC). The Council is chaired by the Prime Minister. The other members are certain key minister (esp. Minister of Education and Minister of Trade and Industry) and representatives of the research sector, the industry and the labour market organisations. The Council publishes every three years a review defining the main guidelines of the national innovation policy. The 2003 report stressed the importance and the challenges of internationalisation. It also recommended that the most important resources of know-how, i.e. education, researcher careers and the utilisation of research results, were strongly developed.

Other policy definers, on a more detailed level, are the main ministries and the main public financing organisations, i.e. the *Academy of Finland*, the *National Technology Agency* (Tekes) and the *Finnish National Fund for R&D* (Sitra). In addition to them, the innovation facilitating and financing is a task of the *Regional Employment and Economic Development Centres* (T&E Centres) and certain other state organisations. The establishment of regional T&E centres in 1990's was an important reform. These centres bring under the same umbrella regional representatives of the ministries mainly active in industrial sector. Their task is to support and advise SMEs, to promote technological development in enterprises, and to assist the companies in matters concerning export, IPR protection and internationalisation.

The R&D performers include not only the 21 universities, 31 polytechnics, a number of vocational education institutions and special state research institutes, such as the *State Technical Research Centre VTT*, but also the corporate R&D. It is considered very important that the national innovation system brings together the public and the private sector innovation actors.

A crucial element in the innovation system is constituted by the innovation intermediaries for the transfer of knowledge and technology from R&D to

practice. In the Finnish system these intermediaries include science and technology parks, technology transfer companies, innovation centres and business incubators. The *Finnish Science Park Association* (TEKEL) has got 23 member centres, each with its own technology profile, and most of them located close to universities. The regional aspect in technology transfer is especially taken into consideration in the *Centres of Expertise Programmes*. In the framework of these programmes tens of regional centres of expertise have been built in different fields of technology, including not only traditional high-tech but also new media, cultural business, recreational experience industry, industrial and textile design, and environmental technology. The idea of these centres is to bring together industry, local government, technology centres, universities, research institutes and public administration in order to identify regional strengths and to create economic growth on the basis of these. One main purpose of the Centres of Expertise is to bring the experts of the universities into closer interaction and cooperation with the experts of the industry.

2 Universities and Innovation

Universities have always been a key factor in the development of the societies. They educate the experts for the society and they do the basic research to create the profound knowledge for the use of the society. Nevertheless, the connection between the universities and the enterprises used to be more indirect. The recent development has, however, shaped the connection towards more direct, some may even say, too direct interaction. The universities are increasingly seen as a source of knowledge and innovation to be utilised by the industry in the most effective way. It is true, of course, that the knowledge created in the universities and the professionals trained by them constitute a vital resource for business and industry. The question is how direct this link should be and how much the needs and the interests of the industry should influence the education given and the research done at the universities. The independence of the universities and the academic freedom should be seen as crucial resources as such. On the other hand, universities should take their responsibility towards financiers, i.e. the society, and to educate the kind of professionals and to do the kind of research needed by the society and to have an even stronger influence in the development of the society. Accordingly, the third so-called societal mission has been included in the tasks of the universities in several countries.

Recent technological and innovation policies have been built on larger and closer cooperation between science and industry. Business is increasingly aware of the possibilities inherent in cooperation. However, the cooperation is not beneficial automatically. Mutual benefit and trust are needed. It is necessary that the principles and practices of cooperation are clear and provide incentive for both parties, i.e. both the university and the industry. This sets new demands on university management which must be ready to provide the frames for cooperation both in facilitating it and in controlling it. It is necessary that universities make the cooperation possible and take care of the interests of both the university and the individual researchers in relation to the private sector partners. The cooperation and the more effective utilisation of the research results entail stronger control on the rights in results and on the publication of them. It is not possible to have a patent on something that is already published. At the same time, the academic freedom includes also the freedom or even the duty to publish the results and to make them available for the whole society. An appropriate balance should be found between these interests.

It is a European-wide phenomenon that universities are becoming more and more dependent on external funding. They are required both to compete on the public funding and to have an increasing of private funding. To do this, universities must learn to combine their deep specialised knowledge with versatile expertise for the benefit of users in joint projects with the private sector. They must also be able to organise their economies and administration in a way that enables the deeper cooperation with the private sector. On the other hand, the independence of the universities is a value as such and it should be maintained by securing certain core funding to them. Not all research can be dependent on external funding. It is quite evident that basic research cannot be financed by private funding. Very few enterprises are ready to invest or even capable of investing in research the results of which are so unsure and not directly ready for utilisation.

In order to be able to compete on external funding, a university must have a competitive innovative environment characterised by the researchers' strong commitment to research, the determined quality enhancement and competence building as well as genuine desire for results. The organisation of the university should be flexible enough to enable the effective use and allocation of resources and their linkages with the industry and the other society around them should be well-established and working. It is crucial that the university knows the surrounding region (society) and that the region knows the strengths and the expertise of the university. In order to maintain its competitiveness and to be an attractive partner for the private sector, the university must be also capable of employing the most competent researchers and the most promising young students or researchers to-be.

3 Innovation and IPRs

The law is one of the main tools to control and guide human behaviour. This also applies to innovative activities. It is important for the national competitiveness that the legal regulations enhance the creation and especially the finding and the utilisation of useful innovations. The most important disciplines of legislation in this respect are intellectual property law and competition law but there are, of course, many other disciplines affecting these activities, such as environmental law and labour law. In Finland it has been considered extremely important from the viewpoint of national innovation system that national law is kept up-to-date and is constantly developed in order to facilitate the innovativeness and, at least, not to hinder it. On the other hand, it certainly is important that the changes in legislation are not sudden or unpredictable. They must be prepared openly and taking into consideration different interests.

Intellectual property rights are a highly heterogeneous group of rights whose common point is to guarantee compensation for creative, inventive or economic efforts made. The rationale behind these rights has been extensively discussed and it is not possible to go in deep here. However, at least three main reasons can be found. Firstly, the most traditional reason for the protection of intellectual property is the natural right in the results of one's own work. It has been said that right in intangible results, such as works of art or inventions, is even more natural than right in tangible results. This reason is still in the background of IPR legislation in many countries, for example, in most continental European countries. Secondly, the protection can be grounded on the idea of securing just reward to the creators for the creative work done. In principle, this could be also secured by other means, such as state subsidies. However, a more practical solution is to give creators a protected exclusive right and to let them alone to use this right in order to negotiate a reward. The third and the most modern reason for IPRs is a more societal one. The exclusive right given to creators by the society for a restricted period of time can be seen as an incentive for the creation of innovations and other intellectual property. It is typical for many IP that it is time-consuming and expensive to create but cheap and easy to replicate. The digital technology has made this contradiction even more explicit. The exclusive right provided by the IPR legislation makes it possible for the creator to publish the results of his/her work and to gain money on the use of them without the risk that they are instantly copied and used without his/her permission. How well IPR legislation fulfils this task depends, of course, to a large extent on the application of the legislation and on the authorities applying it. We all know that there are internationally huge differences in this respect.

When it comes to relation between IPRs and innovation activities, patents are usually the regime discussed. Patents protecting technical inventions are, of course, an extremely important tool for guaranteeing exclusive rights in innovations in order to make it possible and rewarding to invest in the further development and utilisation of them. Quite often, the intensity of patenting is taken as one key figure when establishing the competitiveness and innovativeness of a country. It should be mentioned that Finland is in the 4th place when it comes to the number of patent applications per capita right after Japan, USA and Germany. Nevertheless, patents are only one regime of the large family of intellectual property rights. With the development of the information society and knowledge-based industry, copyright or author's rights and rights related to it have gained more and more economic importance even in traditional industrial sectors. With branding and design-oriented production, the significance of protected marks (incl. trademarks, trade names, domain names,

geographical indications, designations of origin) and protected designs has increased, as well.

Some recent developments, such as the discussion on software patents and on the strengthening of copyright protection in digital network environment, have raised the issue of the extent of IPR protection. On one hand, it has been claimed that the innovative work needs stronger protection but on the other hand, it has been also asked if the protection is already too strong giving the right-holders an unjustly strong position. This discussion makes it clear how important it is to discuss openly on the effects of legislation and on the needs to update it. We cannot afford unbalanced IPR legislation that is preventing innovations rather than enhancing them and is giving too high award for the first-comers and is unreasonably preventing others from entering the market.

Here it is also good to notice how the Russian Minister for Education and is, Mr. Andrei Foursenko, when introducing tax advantages for certain holders of intellectual property rights in November 2005, indicated that these amendments should stimulate the development of technological innovations in Russia. Mr. Foursenko promised to quadruple the number of innovative companies on IP market. Concerning the protection of the interests of the Russian researchers, the minister stressed that in Russia the situation is not ideal in the field of IPR protection. He noticed that the federation has got a completely competitive legislation on this point, but it is the application of the law which is the problem, in particular as regards the fight against counterfeiting. In short sight, piracy remains very widespread, but it is losing ground all the same.

4 IPRs and Universities

Universities have got many roles in the society. It is a home for pure research, scholarship, learning and culture but it is also a training school for the professions and a bridge between theory and practice. On the basis of these different roles, we can also find different models for universities. The teaching institution model considers universities as educational institutions ordering and imparting knowledge to students. The teaching and research institution model adds research to the picture. In this model teaching and research are inseparably linked and universities are seen as centres of free inquiry and learning based on academic independence and freedom to publish. This is perhaps the model that we are mainly familiar with. The model that is receiving increasing attention today can be characterised as the entrepreneurial or partnership model. In this model universities are forming partnership with the outside world, especially with commerce and industry. The importance of outside funding is increasing and the universities are expected to fully engage with the community in which they are located (regional impact). This model also involves the commercial utilisation of the knowledge and information or intellectual property produced at universities and the transfer of this knowledge and technology to the use by the private sector.

It has been clearly demonstrated how universities worldwide are moving or are expected to move towards more entrepreneurial model or, at least, to a model where they acquire an increasing share of their funding from external sources and where they are actively involved in the commercial utilisation of the knowledge and innovations created by their staff and students. This also involves the management of intellectual property rights. In the traditional university model, the university was not interested in having rights in the products of their staff or students. It was enough that the research was done and the results were published for the benefit and use of society. This is different in the entrepreneurial model. If the research is done in partnership with the private sector and with the intention of commercialising the research results, the partners have reasons to claim exclusive rights in the results or, at least, control the publication of them. In this respect, it is the duty of the university to have the necessary arrangements and agreements with the researchers in order to guarantee the necessary transfer of rights. The university itself may also have some claims on the results in order to guarantee the desired economic result.

The change from open publication of research results to commercial utilisation of the intellectual property created at the universities makes it necessary to strike a balance between the competing considerations and interests involved. It is important for a university to maintain equity between the parties concerned and also to safeguard the traditional goals of the universities, i.e. the highest research for the benefit of the society and the highest education based on

this research. This implies that the university has got obligations both internally and externally. Internally it must act fairly and reasonably towards its employees and as a guardian of its students; externally it must be an accountable and prudent partner who is also commercially inventive but realistic. It is also necessary to consider in which cases the university is capable of doing commercialisation by itself and when it is best to leave it to employees, students, and partners. Where the university is involved in joint projects with outsiders, it must, anyway, take care of the administration of right. It is a question of obligations towards partners.

Internationally, you can find quite different models of implementing the management of intellectual property rights at universities. In the USA it is typical that a researcher when employed by the university is also obliged to sign an agreement to transfer his/her IPRs to a large extent to the university. On the other hand, in continental European countries it is a rule that the rights mainly stay at researchers and are transferred only special cases, such as in contract research done in cooperation with an outside partner. There are different reasons for these varying traditions. In any case, it is important to notice the distinctive nature of university employees. You should take into consideration, among others, the basic principle of giving the researchers reward for the fruits of their creative activities, the academic need to be named and recognised as the creator and also the lower level of remuneration compared to private sector employees.

5 Summary

Universities are significant sources of innovations and repositories of knowledge and information. That includes, among others, the knowledge and know-how of the staff, the results of applied research, scientific publications, teaching materials and even software and databases produced in universities. It is crucial for the society that these innovations and know-how can be used in the society in the most effective way. The question remains how the correct balance between commercial utilisation and free publication for the benefit of all can be found. It is a question that we all active in universities must consider.

Sources

Ahlbäck: The Finnish National Innovation System, European Regions Research and Innovation Network (2005).

Knowledge, Innovation and Internationalisation, Report of the Science and Technology Policy Council of Finland (2003).

Monotti & Ricketson: Universities and Intellectual Property, Oxford University Press (2003).

Ricketson: Universities and Their Exploitation of Intellectual Property, 8 Bond Law Review (1996), p. 32–46.

В.Е. Подольский, В.И. Сергеев, В.Н. Кузнецов, В.А. Тараненко

Применение современных информационно-телекоммуникационных технологий (Wi-fi, Wi-max, MPLS, IPv.6) для обеспечения единства учебно-научно-инновационной деятельности мобильных студентов и преподавателей

*Тамбовский государственный технический университет
Тамбов, Россия*

Современное инженерное образование невозможно без современных средств телекоммуникаций, высокопроизводительных вычислительных сетей, суперкомпьютерных систем для математических вычислений, технических средств проведения экспериментов и лабораторных работ через

компьютерные сети, мобильности, сближения процесса обучения с производством и наукой.

Предлагаемые ниже технические решения являются основой внедрения активных методов обучения и новых методико-технологических подходов в организации нового качества образования и являются развитием подходов, описанных в монографии [1].

Большое значение для выработки предложенных решений имело участие университета в современном европейском проекте ТЕМПУС-ТАСИС № 23046/2002 "Стратегическое планирование и управление в Тамбовском государственном техническом университете".

Организацию сети мобильного доступа для студентов и преподавателей университета предлагается реализовать на основе технологии Wi-Fi, базирующейся на стандартах IEEE 802.11a/b/g. В каждом корпусе ТГТУ в рамках предлагаемого проекта требуется установить 4-5 точек доступа стандартов IEEE 802.11a/b/g, а в общежитиях по одной точке доступа, подключенных к опорной волоконно-оптической сети университета. Ноутбуки студентов и преподавателей оснащаются клиентскими радиокартами.

Для указанных целей наилучшим образом подходит беспроводное оборудование компании Cisco Systems, ориентированное на построение надежных, высокопроизводительных и защищенных беспроводных сетей в помещениях. Основными критериями выбора оборудования для построения сети мобильного доступа являются безопасность, управляемость и функциональность. Серия точек доступа Cisco Aironet отвечает этим критериям в полной мере [2].

Серия состоит из разнообразных точек доступа, радиомостов и клиентских адаптеров. Для целей проекта предлагается использовать точки доступа двух типов: – серии 1130AG для небольших помещений и серии 1230AG, ориентированной на установку в больших помещениях. В целях унификации предлагается использовать типовой комплект для одного корпуса (здания). Комплект для корпусов составлен по формуле 4 + 1 и включает в себя четыре точки доступа серии 1130AG и одну точку доступа серии 1230AG интегрированную в маршрутизирующий коммутатор ядра сети корпуса. Взаимодействие точек доступа происходит по коммутируемой сети Ethernet корпуса.

Комплект для общежитий студенческого городка состоит из четырех (по одному на каждое общежитие) точек доступа серии 1230AG, взаимодействие которых осуществляется по коммутируемой сети Ethernet общежития.

На стороне абонента предлагается использовать клиентские радиокарты серии Cisco Aironet802.11a/b/g Cardbus Adapter или аналогичные, установленные в ноутбуки.

Важным достоинством предлагаемого оборудования является поддержка всех трех WLAN стандартов – a, b, g для обеспечения максимальной пропускной способности. Оборудование несложно в монтаже и инсталляции и обеспечивает быстрое развертывание сети и простоту управления ей.

Другим немаловажным достоинством предлагаемого оборудования являются хорошие масштабируемость и управляемость, без которых немислимо построение крупномасштабных сетей. Архитектура построения беспроводной сети на базе беспроводного оборудования компании Cisco Systems (SWAN) обеспечивает высокую безопасность, централизованные средства управления и развертывания беспроводной ЛВС, минимизируя общую стоимость владения сетью. Клиенты и точки радиодоступа производят мониторинг радиосреды (RM) и отправляют его результаты на Wireless Domain Services (WDS). WDS систематизирует, агрегирует результаты мониторинга радиосреды и отправляет их на сервер управления WLSE в виде набора небольших сообщений. Другой важнейшей функцией WDS является ускорение повторной аутентификации абонента в процессе ро-

уминга между точками радиодоступа. Необходимое количество WDS определяется масштабами беспроводной ЛВС.

Компоненты архитектуры SWAN образуют иерархию, проходя взаимную аутентификацию и взаимодействуя друг с другом. В результате обеспечиваются:

- обнаружение и локализация несанкционированно установленных точек радиодоступа;
- обнаружение и локализация источников помех;
- автоматизированное обследование объекта (в том числе повторное) для облегчения развертывания и сохранения высокой производительности беспроводной ЛВС;
- передовые средства диагностики и устранения неисправностей в беспроводной ЛВС;
- быстрый безопасный роуминг на канальном и сетевом уровнях;
- продолжение 802.1x-аутентификации абонентов даже в случае нарушения связи с сервером контроля доступа (WAN Link Remote Site Survivability);
- автоматическое восстановление радиопокрытия беспроводной ЛВС при отказе части точек радиодоступа;
- централизованное конфигурирование и обновление ПО.

Ниже приводится общая схема решения (рис. 1).

Точки доступа Cisco Aironet поддерживают достаточное количество VLAN, что позволяет выделять группы беспроводных пользователей, например, чтобы предоставить им приоритетное обслуживание (QoS). Также поддерживаются стандарт IEEE 802.11e и Wi-Fi Multimedia (WMM). WMM использует специальные методы для приоритезации критичного к задержкам трафика.

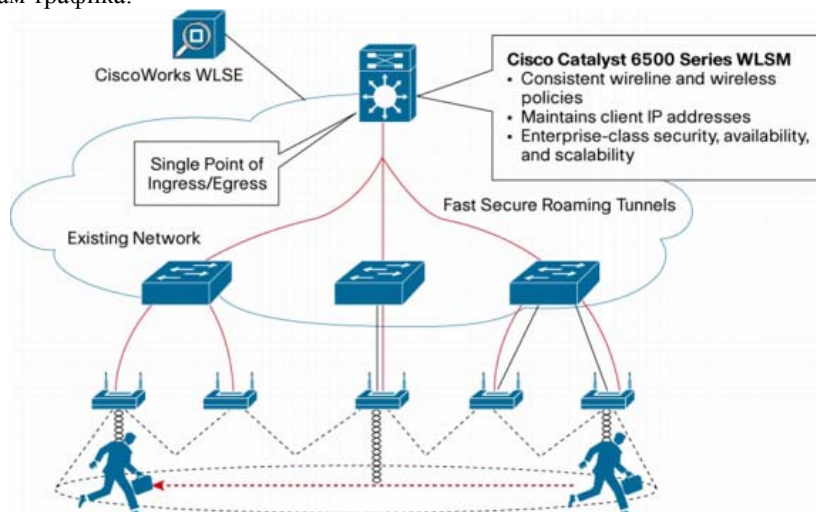


Рис. 1 Быстрый и безопасный роуминг уровня 3

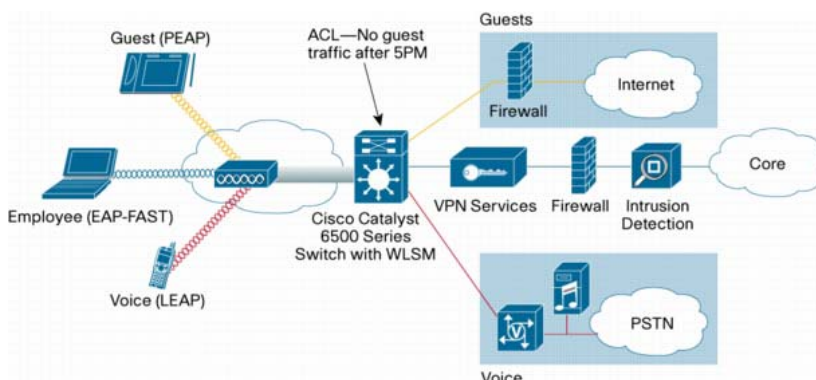


Рис. 2 Комплексное решение применения Catalyst 6500 серии в качестве ядра сети корпуса

Предлагаемое комплексное решение, где в качестве ядра сети корпуса используется маршрутизирующий коммутатор Cisco Catalyst 6504-E с моду-

лем Wi-Fi WLSM позволяет поддерживать до 240 мобильных групп, разделенных, например, по трафику и политике доступа к ресурсам. Выше приведена схема такого решения (рис. 2).

При построении сети мобильного доступа большое внимание следует уделить решению задачи обеспечения защищенности беспроводной сети. Предлагаемое оборудование использует целую гамму методов и алгоритмов защиты, объединенных под общим названием Cisco Wireless Security Suite.

Технология Wi-max в сетях мобильного доступа. Технология разработана для организации беспроводного доступа на уровне мегаполисов и призвана решить провайдерские проблемы, а также сократить финансовые расходы и временные затраты на осуществление новых подключений. В настоящее время она находится в стадии подготовки производства первых образцов микросхем для Wi-Max-передатчиков в стандарте 802.16d. Первые такие микросхемы должны появиться во второй половине 2006 г. Имеются сведения о тестировании в Японии мобильного Wi-Max (стандарт 802.16e) Полная мобильность означает, что абонент не будет отключаться от сети, даже при перемещении от одной "горячей точки" к другой (как в сотовых телефонных сетях). Сети на основе Wi-Max смогут покрыть целые города и страны. В разработанных спецификациях указано, что радиус действия точек этого стандарта достигает 50 километров, что позволит устанавливать их так же, как и соты для мобильной связи. Правда, это – только при условии прямой радиовидимости. Вариант стандарта, ориентированный на работу в условиях отсутствия прямой видимости (NLOS), работающий на отраженном сигнале, имеет результат в 5 – 9 раз хуже.

Когда технология Wi-Max заработает в полную силу, учебно-научно-инновационная деятельность мобильных студентов и преподавателей получит возможность выхода за пределы помещений университета. Студенты и преподаватели смогут оставаться в сети университета, даже находясь в городских библиотеках, участвуя в семинарах и конференциях, проходящих в городе и регионе, посещая своих партнеров по совместной с университетом деятельности, на отдыхе и даже в движущемся автотранспорте, а, учитывая возможности мобильности протокола IPv6 и в других странах, виртуально находясь в пределах своей сети.

Технология MPLS (сокращение от MultiProtocol Label Switching – мультипротокольная коммутация на основе меток) является результатом слияния различных фирменных механизмов, таких, как IP Switching (Ipsilon), Tag Switching (Cisco Systems), Aris (IBM) и Cell Switch Router (Toshiba). В ее основе лежит принцип отображения сетевых адресов на специальные метки, которые могут использоваться для маршрутизации пакетов. В архитектуре MPLS собраны наиболее удачные элементы всех упомянутых фирменных механизмов. В сетях Ethernet применяется технология EoMPLS (Ethernet-over-MPLS) Ethernet поверх MPLS.

В сети TSTUNET в качестве протокола канального уровня применяется протокол Ethernet и внедрение технологии EoMPLS возможно без кардинальных перестроек сети. Необходимым условием к внедрению технологии EoMPLS это наличие соответствующего программного обеспечения в операционных системах телекоммуникационного оборудования.

В результате внедрения технологии MPLS появится возможность транспортировать мультимедийный трафик с периферии сети, появится большой набор возможностей для транспортировки приложений, критичных ко времени, ранее реализованных только для уровней распределения и ядра сети. Реализация механизмов MPLS позволит улучшить проведение видео-конференций и видеотрансляций через публичный Интернет при условии поддержания этого механизма с обеих сторон.

В качестве оборудования, реализующего технологию MPLS, предлагается аппаратная платформа Cisco Catalyst 6500 серии. Применение этой платформы позволит решить комплексные задачи – развивать технологии Wi-Fi, MPLS, реализовать двойной стек IPv4/IPv6 и в дальнейшем осуществить переход на протокол IPv6 полностью.

Для выбора конкретных моделей и модулей семейства Cisco Catalyst 6500 определим задачи, выполняемые коммутаторами:

- реализация основных протоколов маршрутизации IPv4 и IPv6;
- реализация технологии MPLS (L2 и L3);
- защитный экран (Firewall);
- система обнаружения и предотвращения вторжений (Intrusion Detection System);
- поддержка Wi-Fi, реализация роуминга;
- реализация двойного стека IPv4/IPv6;
- реализация QoS;
- поддержка Netflow,
- производительность:
 - в режиме маршрутизации IPv4 – не менее 400 Mpps;
 - в режиме маршрутизации IPv6 – не менее 200 Mpps;
 - в режиме коммутации пакетов – не менее 400 Mpps;

Учитывая, что ядро сети организовано по полносвязной топологии и что для целей надежности необходим отдельный доступ в публичный Интернет с каждого корпуса университета, принимая во внимание, что ядро GRID-кластера, сервисы телематических служб и управление сетью организованы в одном из корпусов и исходя из условия полной взаимозаменяемости предлагается следующая конфигурация коммутаторов:

WS-C6506-E Chassis/ WS-CAC-4000W-INT, Spare/ WS-SUP720-3BXL – Fabric MSFC3 PFC3BXL/ FWSM- WS-SVC-FWM-1-K9/ IDSM-2 – WS-SVC-IDS2BUNK9/ AIR-AP1232AG – WS-SVC-WLAN-1-K9/ / WS-X6148-GE-TX/ IOS12.2(18) SDX – 4 шт.

Для соединения предлагаемых коммутаторов предлагается использовать SFP модули:

- GLC-LH-SM – 15 шт.;
- GLC-T – 12 шт.

и коммуникационные оптические шнуры:

- LC-SC SM duplex – 3m – 15 шт.

Для осуществления бесперебойного электропитания выбираем ИБП:

- APC Symmetra PX 20kW Scalable to 80kW N+1, 400V + (1)SYCF8BF-8 Battery Unit – 4 шт.

Бурное развитие телекоммуникаций в мире привело к исчерпанию адресного пространства протокола IPv4. На смену ему пришел протокол IPv6. IPv6 решает потенциальную проблему нехватки IP-адресов посредством использования 128-разрядных адресов вместо 32-разрядных адресов IPv4, в результате адресное пространство расширяется в огромное количество раз (такое количество IPv6 адресов позволит подключить к сети свыше 1 квадрильона компьютеров в 1 триллионе сетей). Помимо расширения числа IP-адресов упрощен IP-заголовок и усовершенствованы некоторые возможности IPv4. Введено также несколько новых функций, таких как поле метки для идентификации пакетов, требующих специальной обработки; расширения заголовка для упрощения операций шифрования и идентификации; а также заголовок маршрутизации для увеличения производительности сети.

В результате помимо расширения адресного пространства получены преимущества:

- автоматическая настройка адреса. Клиент имеет возможность автоматически настроится на новые параметры сети;
- увеличение скорости обработки IPv6-заголовков маршрутизаторами;
- реализация механизмов аутентификации, проверки подлинности и целостности IPv6-пакетов;
- повышение безопасности работы в Интернет;
- реализация IPv6-пакетов по меткам, требующих специальной обработки (используется для мультимедиа и приложений реального времени);
- введение групповых и коллективных адресов;
- мобильность.

Большую часть функций протокола IPv6 еще предстоит реализовать разработчикам.

Процесс перехода на IPv6 не обещает быть простым – даже обычная смена адресов для крупной корпоративной сети далеко не легкая задача

(достаточно вспомнить про базы DNS, пакетные фильтры, настройки VPN и отдельных сетевых сервисов). Вместе с тем, перейти на IPv6 не намного сложнее, чем поменять адреса, зато можно раз и навсегда избавиться от необходимости их конфигурирования вручную, поскольку IPv6 предусматривает полную автоматизацию этой операции (оставляя, однако, администратору возможность собственноручно задавать сетевые адреса, если он того пожелает).

Поскольку IPv6 нормально функционирует в сети вместе с IPv4 (даже на одних и тех же узлах), то перевод сети на IPv6 можно осуществлять постепенно, в течение длительного времени.

Предлагаемые в предыдущих разделах маршрутизирующие коммутаторы семейства Cisco Catalyst 6500 отвечают требованиям реализации двойного стека IPv4/IPv6 и поддержкой основных протоколов маршрутизации того и другого протокола.

Внедрение IPv6 поверх опорных сетей MPLS позволяет изолированным доменам IPv6 взаимодействовать друг с другом с помощью базовой IPv4-сети MPLS. Для такой реализации необходима совсем небольшая модернизация магистральной инфраструктуры и реконфигурация основных маршрутизаторов, поскольку пересылка основана на метках, а не на самих заголовках IP, что позволяет разработать очень рентабельную стратегию развертывания IPv6.

Для внедрения активных методов обучения и новых методико-технологических подходов в организации нового качества образования предлагается оснастить каждую лекционную аудиторию вуза современным проекционным (видеостена) и аудио оборудованием, каждую профилирующую кафедру двумя, а непрофилирующую одним компьютерным классом (15 рабочих станций на основе Intel P-4 – с лицензионным системным ПО, мультимедиа проектор, экран, интерактивная доска, коммутатор). Для организации мобильных рабочих мест необходимо приобрести мультимедийные ноутбуки (с лицензионным ПО) с возможностью работы в Wi-Fi сети и Web-камеры с микрофоном. Общее количество ноутбуков и Web-камер 3000, их них – 2500 передается студентам 2 и 3 курсов в первый год реализации проекта, 1 и 2 курсов во второй год реализации проекта, а – 500 профессорско-преподавательскому составу и администрации вуза, на условиях оплаты 50 % стоимости или внесения эквивалентной суммы залога.

Телекоммуникационная составляющая вуза, основанная на технических решениях предложенных выше, позволит не только сохранить уже имеющуюся инфраструктуру, но и:

- организовать мобильность, т.е. при переходе студента и преподавателя из аудитории в аудиторию, из корпуса в корпус и общежития не перенастраивать доступ к сети;
- организовывать многоточечные аудио-видео конференции для получения различного рода заданий и получения консультаций;
- организовать электронные запросы к электронным библиотечным фондам университета;
- осуществлять доступ к удаленным лабораторным установкам для проведения лабораторных работ и экспериментов в соответствии с учебным планом;
- осуществлять доступ к удаленным электронным образовательным ресурсам не только университета, но и вузов всей России;
- получать информацию из электронных библиотечных фондов России;
- осуществлять математические расчеты с помощью кластера распределенных вычислений вуза;
- управлять контентом обучения VitaLMS, обеспечивающим создание и публикацию учебных курсов, и проведение учебного процесса;
- осуществлять доступ к учебным подсистемам ИАИС вуза;
- просматривать программы учебного телевидения вуза;
- обращаться к ресурсам сети Интернет для поиска информации о грантах, конкурсах, олимпиадах и т.д.;
- использовать электронную почту для переписки со студентами, преподавателями и учеными России и зарубежных стран;

- проводить аутсорсинг научных разработок научных школ Министерства образования и науки России, РАН;
- участвовать в интерактивном режиме в проектах Российского центра программирования (особая экономическая зона "Дубна");
- участвовать в повышении квалификации и получении сертификатов соответствия;
- проводить администрацией вуза мониторинг учебного процесса;
- осуществлять мониторинг наличия рабочих мест с целью дальнейшего трудоустройства выпускников.

Список литературы

1 Подольский, В.Е. Повышение эффективности региональных образовательных компьютерных сетей с использованием элементов структурного анализа и теории сложности / В.Е. Подольский, С.С. Толстых ; под общ. ред. д-ра техн. наук, проф. А.Н. Тихонова и д-ра техн. наук, проф. С.В. Мищенко. – М. : "Издательство Машиностроение-1", 2006. – 176 с.

2 <http://www.cisco.com>.

М. А. Промтов

Экспорт образовательных услуг – стратегическое направление развития университета

*Тамбовский государственный технический университет
Тамбов, Россия*

Экспорт образовательных услуг является одним из стратегических направлений в решении геополитических и внешнеэкономических задач государства, привлечении финансов в регионы, позиционировании и продвижении российского образования, в развитии международных связей и академической мобильности университетов. Особое внимание этому направлению уделяется в Тамбовском государственном техническом университете (ТГТУ). Развитие экспорта образования осуществляется на основе положений, декларированных Болонской конвенцией.

Приказом ректора от 10.10.1994 г. в ТГТУ был создан факультет международного образования (ФМО), в задачи которого входит развитие экспорта образовательных программ университета. За 12 лет в университете обучалось около 1000 иностранных граждан более чем из 30 стран мира (табл. 1): Германии, Японии, Индонезии, Китая, Вьетнама, Монголии, Пакистана, Афганистана, Бангладеш, Шри-Ланки, Непала, Индии, Йемена, Иордании, Палестины, Египта, Марокко, Алжира, Сенегала, Конго, Гвинеи, Замбии, Кот-д'Ивуар, Нигерии, Намибии, Камеруна, Сьерра-Леоне, Никарагуа, Панамы, Эквадора, Доминики, и др.

В 1996 г. факультет был аттестован Госкомитетом по высшему образованию. Согласно приказу Минобрнауки РФ № 2140 от 11.08.1998 г. ТГТУ включен в Государственную систему тестирования граждан зарубежных стран по русскому языку с правом проведения тестирования и выдачи сертификатов о владении русским языком на базовом, первом, втором и третьем уровнях. Приказом Министерства образования РФ № 481 от 18. 02. 2002 г. ФМО ТГТУ включен в официальный Перечень образовательных учреждений РФ, осуществляющих довузовскую подготовку иностранных граждан.

На сегодняшний день в ТГТУ обучаются около 300 студентов из 25 стран мира: Вьетнама, Китая, Монголии, Чада, Конго, Палестины, Афганистана, Намибии, Йемена, Иордании и др.

В связи с тем, что количество иностранных студентов, обучающихся в университете, превысило 300 человек, многообразие национальных традиций, обычаев, культур и менталитета требовало повышенного внимания к сфере межнационального общения и межэтнических отношений. В 2004 г. на базе факультета был сформирован интерклуб "Глобус", который на се-

годняшний день осуществляет значительную воспитательную и культурно-просветительскую работу.

В 2005–2006 учебном году интреклубом было проведено более 10 мероприятий, включая празднование национальных праздников.

Факультет международного образования активно сотрудничает с компаниями из зарубежных стран. В настоящий момент при непосредственном содействии ФМО университетом были подписаны 16 договоров с партнерами из Индии, Турции, Вьетнама, Китая и Шри-Ланки. Сотрудничество было установлено в следующих областях: взаимобмен научными исследованиями, программа обмена преподавателями, разработка специальных учебных программ, набор студентов для обучения в ГГТУ.

Одной из главных задач факультета является набор иностранных граждан, обучающихся на договорной основе. В течение ряда лет большинство студентов, обучающихся за счет внебюджетных средств, приезжали из Китая и Вьетнама. Начиная с 2003 г. резко снизился поток студентов из Китая, а с 2004 г. – из Вьетнама. Сейчас наблюдается повышение интереса к российскому образованию в странах Центральной Африки и Южной Азии. Уровень жизни в этих странах низкий. Студентов привлекает недорогое российское образование и невысокий прожиточный уровень в регионах. За последние два года были установлены контакты с 200 потенциальными партнерами в 35 странах и подписаны 12 договоров о сотрудничестве.

В связи с новой ситуацией на международном образовательном рынке предлагается построить новую маркетинговую политику, которая позволит увеличить набор иностранных студентов на договорной основе. При разработке стратегического плана необходимо учесть сильные и слабые стороны университета и его возможности.

Препятствиями для университета являются:

- нестабильная обстановка в ряде российских регионов (ассоциируется со всей страной);
- случаи террористических актов и насилия по отношению к иностранным студентам;
- запрещение на работу во время учебы;
- длительные сроки оформления приглашений, отказ в выдаче виз без объяснений;
- необходимость оформления нового приглашения и возвращения на родину в случае перевода в другой университет;
- невысокий уровень сервиса в общежитиях;
- отличие российской системы образования от международных стандартов;
- отсутствие заинтересованности преподавательского состава в обучении иностранных студентов.

Большой потенциал имеется в системе набора иностранных студентов через Интернет. За последние 2 года через Интернет поступило около 120 заявок на обучение. Однако здесь существует риск приглашения иностранцев, которые хотят въехать в Россию для достижения своих личных целей, не связанных с образованием. Согласно действующему законодательству университет несет полную ответственность за приглашенного иностранного гражданина.

Стратегическими задачами развития экспорта образования на среднесрочный период являются:

- 1 Развитие и совершенствование системы набора иностранных учащихся и маркетинговой политики университета.
- 2 Подготовка специалистов для зарубежных стран на английском языке.
- 3 Внедрение интегрированных учебных программ. Развитие системы "включенного обучения" иностранных студентов по отдельным курсам и специальностям на английском языке.
- 4 Развитие внеучебной работы с иностранными студентами.
- 5 Развитие сервиса для иностранных студентов в общежитиях университета.

- 6 Разработка системы поощрения преподавателей, работающих с иностранными стажерами, магистрами и аспирантами.
- 7 Организация Института международного образования.
- 8 Создание представительств ТГТУ за рубежом. Организация выставки-ярмарки российского образования за рубежом.

Е. В. Шевченко, Ю. И. Устров

Применение доктрины "управление набором" к экспорту российского образования (на примере стран Африки к югу от Сахары)

*Институт международных образовательных программ Санкт-Петербургского государственного политехнического университета
Санкт-Петербург, Россия*

Экспорт образования в значительной степени зависит от того, насколько детально и точно исследованы и сегментированы потенциальные потребительские рынки. В зарубежных странах, преимущественно в США, уже более 20 лет разрабатывается и совершенствуется теория и практика доктрины "Enrollment Management" ("управление набором", далее – УН). В ноябре 2005 г. в Чикаго прошла уже 15-я конференция "Управление стратегией набора: новые структуры, новые стратегии". Также в конце июня 2006 г. в Барселоне будет проводиться очередной тренинг по набору студентов в рамках тренингов Европейской ассоциации международного образования.

Существуют различные определения УН [1]. Коротко УН можно охарактеризовать как концепцию и систему мер в институциональном управлении, позволяющих формировать, адаптировать и удерживать контингент учащихся, обеспечивать выпуск и проследить дальнейшую судьбу выпускников. По мнению П. Ореховец, УН – это "процесс длиною в жизнь" [2].

Слово "набор" как эквивалент для "enrollment", с нашей точки зрения, является предпочтительным. Значение английского слова включает в себя как зачисление учащихся в вуз, так и всю совокупность (набор) контингента учащихся.

Необходимость в УН логически вытекает из миссии вуза, которая включает, как правило, три компонента:

- 1) продукт (в данном случае – образовательные услуги, далее – ОУ);
- 2) технология (то, каким образом ОУ производятся);
- 3) потребители (учащиеся, работодатели).

Когда перед вузом, способным предоставлять произведенные определенным образом ОУ, встает вопрос о том, у каких категорий потребителей может возникнуть желание этими ОУ воспользоваться, его руководство прибегает к исследованию потенциальных рынков.

Маркетинговые исследования в области ОУ, в том числе экспорта ОУ, становятся жизненно необходимыми современному российскому вузу. Это вызвано, в частности, планируемым сокращением числа российских абитуриентов, ростом доли российских и иностранных студентов, обучающихся по контракту [3], формированием у учащихся и их родителей устойчивых предпочтений в выборе специальностей. Значение изучения зарубежных рынков подчеркнуто в разработанном недавно Министерством образования и науки России проекте "Плана поддержки развития экспорта образовательных услуг на период до 2008 года", в первой части которого подробно рассматривается изучение зарубежных рынков высшего образования [4].

Доктрина УН тесно связана с маркетингом ОУ. Панкрухин А.П. [5] подразделяет маркетинг ОУ на коммерческий и некоммерческий. Следует четко понимать, что вуз, даже в условиях рынка платного обучения, не превращается полностью в коммерческую организацию. Тезис о необходимости изучения рынков ОУ для привлечения иностранных учащихся (что приведет и к росту доходов вуза от экспорта ОУ) на сегодня у специалистов не вызывает сомнений.

Тем не менее, специфика деятельности вуза в этом направлении заключается в том, чтобы: а) соблюсти баланс, с одной стороны, в предоставлении ОУ и теми, кто может их оплатить, и, с другой, тем, кто обладает способностью их получить, но оплатить не способен; б) сохранить спектр направлений подготовки из соображения хотя бы только поддержания собственного престижа. На это также указывает Г. Розовски в своей монографии [6], приводя в пример сохранение убыточных, редких, малоиспользуе-

мых направлений подготовки на фоне глубокой коммерциализации ОУ более востребованных специальностей. Вышесказанное требует от российского вуза при исследовании зарубежных рынков и выстраивании своей стратегии экспорта ОУ помнить об этих двух составляющих маркетинга и заниматься поиском не только платежеспособных учащихся, но и таких, которые могли бы быть приняты по другим основаниям.

УН ориентирует руководство вуза на поддержание определенного баланса процентного соотношения между различными группами учащихся. Таким образом выстраивается взаимосвязь между сегментированием рынков ОУ и формированием студенческого контингента.

Классическое сегментирование рынка, как оно представлено у Ф. Котлера [7], подразумевает такие группы характеристик потребителя как:

- 1) географические,
- 2) демографические,
- 3) психографические,
- 4) поведенческие.

При сегментировании по *географическим* признакам для УН наиболее важными критериями будут:

- регион мира (Западная Европа, Северная Америка, Юго-восточная Азия, Африка к Югу от Сахары, Австралия и т.д.);
- страна;
- регион страны (англоязычный и франкоязычный Камерун, субэкваториальный и тропический Мали и т.п.);
- численность жителей страны и отдельных населенных пунктов.

Если вуз обеспечивает обучение в своих стенах представителей максимально доступного ему числа регионов, стран и т.д., то он таким путем обеспечивает присутствие и собственное, и своей страны на этих рынках.

К *демографическим* критериям можно отнести:

- возраст;
- семейное положение;
- пол;
- уровень дохода семьи;
- уровень образования (полное среднее; среднее специальное; незаконченное высшее; высшее, достаточное для поступления в магистратуру или аспирантуру и т.д.);
- религиозные убеждения;
- расу;
- национальность.

Среди *психографических* критериев, которые опознаваемы либо напрямую у присутствующих в стране иностранных студентов, либо косвенно из других исследовательских или статистических источников, выделим:

- способность к обучению;
- способность к исследовательской деятельности;
- темперамент;
- характер.

Поведенческие критерии (связанные с отношением к ОУ и с ее приобретением) будут следующие:

- направление, специальность подготовки;
- искомые выгоды от ОУ (увеличение доходов, престижная работа, самореализация, доступ к желаемой сфере деятельности и т.д.).

Естественно, что обеспечение разнообразия контингента учащихся, удовлетворяющего всем критериям одновременно, будет представляться для вуза крайне затруднительным. Каждый вуз должен сам определить, какие из групп населения он сможет привлечь в свои стены, в первую очередь за счет предлагаемых им программ подготовки. Желательно, чтобы действия вуза были сфокусированы на определенной целевой группе (или группах) в соответствии с требованиями рынка труда (от которого, как известно, зависит и рынок ОУ), с учетом ОУ, предлагаемых вузами-конкурентами и т.д.

Все вышесказанное является вопросом практической реальности. Например, вуз, занимающий сильную позицию в экономических направлениях подготовки, изучает рынок ОУ в странах, априорно испытывающих недостаток в экономистах. В этих странах может быть различное соотношение абитуриентов по уровню доходов семьи, полу, удовлетворенности пред-

лагаемыми ОУ, успеваемости, религиозным убеждениям, желаемым специальностям. На каждом рынке вузу следует выбрать определенную стратегию и тактику поведения для привлечения выбранной группы. В результате же этой работы вся совокупность учащихся вуза будет дифференцирована по различным критериям.

Очевидно также, что для вуза не ставится никакой обязательной задачи достижения в численности студентов примерно равных долей по каждому критерию (например, 50 % студентов мужского пола на 50 % женского). Вуз может находить оптимальные для себя соотношения в зависимости от положения на каждом отдельном рынке и возможностей использования финансовых механизмов УН.

Например, соотношение числа учащихся, оплачивающих обучение из семейного бюджета, и студентов, получающих гранты на обучение, следует поддерживать в зависимости от цены на ОУ и возможностей привлечения грантодателей. Из этого следует, что:

1) службы фандрейзинга вуза должны выстраивать стратегию поиска средств и распространять информацию о доступных способах финансирования (гранты, стипендии, кредиты и т.д.);

2) маркетинговые службы вуза должны проводить мониторинг мировых цен на ОУ и появляющихся перспективных учебно-научных областей и других сопутствующих мероприятий;

3) маркетинговые службы и службы фандрейзинга вуза должны проводить координированную работу и проводить политику вовлечения всех подразделений вуза в УН (то, что является внутренним маркетингом в "треугольнике Котлера").

Рассмотрение концепции УН порождает вопросы о том, следует ли вузу заниматься маркетинговыми исследованиями исключительно самостоятельно, а также чем отличается УН от маркетинга ОУ.

На первый вопрос ответ будет отрицательным. С нашей точки зрения, речь должна идти о создании государственной поддержки таких исследований в виде грантовых программ, предоставляемых либо отдельному вузу, либо консорциуму договорившихся между собой вузов, либо даже культурным и образовательным организациям, представляющим Россию за рубежом. Причем размер минимального бюджета финансируемого исследования в рамках такой программы должен учитывать, что в ряде случаев будет необходимо и целесообразно командирование одного или нескольких исследователей в изучаемые регионы.

Что касается второго вопроса, то УН – это концепция и практика, реализуемая, в первую очередь, на институциональном уровне (но не только на нем). Она прибегает к инструментарию маркетинга ОУ, однако фокусируется не на максимизации полученных средств (хотя УН, безусловно, имеет отношение к фандрейзингу), а на поддержании определенного соотношения групп учащихся, формировании имиджа вуза, привлечении средств из разных источников с целью выполнения своей миссии.

Цикл УН состоит из трех стадий [8], изображенных на рис. 1.

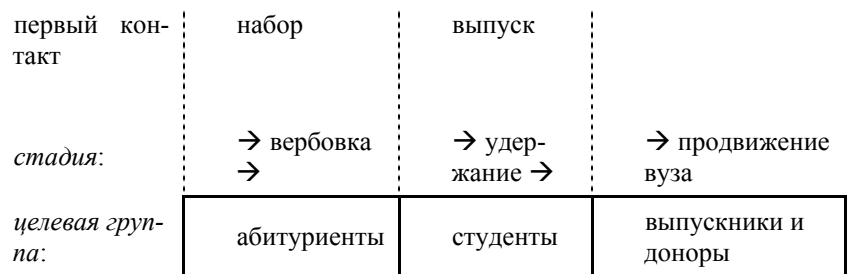


Рис. 1 Цикл управления набором

На стадии *вербовки* вуз прибегает к исследованию рынка, продвижению ОУ по маркетинговым каналам, распространяет о себе информацию для абитуриентов, подводит их к принятию решения о поступлении.

На стадии *удержания* вуз стремится к поддержанию достигнутого в момент набора соотношения групп студентов в контингенте. Удержание может использовать различные инструменты мотивации, и самым важным, как и на других стадиях, здесь будет правильная подача информации.

После выпуска студентов в цикле УН наступает стадия *продвижения вуза*. На этом этапе вуз, располагая сведениями о дальнейшей судьбе выпускников, стремится поддерживать контакт с каждым из них, информировать о вузовских событиях, приглашать на различные мероприятия, давать им представление о том, что нового открыто или разработано в их области деятельности. Выпускники – важный источник информации как для вуза (о практическом применении полученных знаний, навыков и умений), так и для новых абитуриентов (рекомендации при выборе вуза), и доноров – тех, чьи средства помогут вузу полноценно исполнять свою миссию и привлечь те таланты или другие целевые группы, которые не в состоянии полностью оплатить ОУ.

Область работы вузов со своими иностранными выпускниками, как и концепция УН, еще является мало изученным в отечественной науке управления образованием, однако представляется важным, именно в свете применения УН, развитие сотрудничества российских вузов с ассоциациями иностранных выпускников [9].

Для получения ощутимых результатов от внедрения стратегии УН в российский вуз желательно принимать во внимание и использовать следующие рекомендации [8]:

- сфокусироваться на отдельном потребителе;
- постоянно искать новые формы работы с представителями целевых групп, уметь адаптироваться к переменам внешней и внутренней среды вуза;
- создать и постоянно обновлять единую базу данных о программах подготовки, возможностях фандрейзинга, инфраструктурных переменных, стажировках и т.п.

Экспорт ОУ российских вузов в страны Африки к югу от Сахары (далее – АЮС) был исследован авторами в 2004 г. на примере пяти стран [10]. Можно выделить общую тенденцию сокращения в России численности студентов из стран АЮС на фоне прогрессирующего роста численности студентов из Юго-восточной Азии (Китай, Вьетнам и др.), роста и доминирования доли экспорта ОУ российских вузов на контрактной основе [3]. С позиции УН очевиден перекосяк на уровне страны в экспорте ОУ в сторону "тех, кто платит".

Ранее была высказана мысль о том, что обучение в вузе (стране) студентов из зарубежных стран обеспечивает ему (ей) присутствие на рынке этих стран. Поэтому рассмотренная выше тенденция представляется тревожной, ведущей к потере рынка образования в АЮС, на котором активно работают другие игроки (Франция, США, Марокко и др.).

Для привлечения студентов из АЮС можно рекомендовать следующее:

- заниматься привлечением средств для изучения рынков этих стран;
- внедрять практику фандрейзинга для финансирования обучения представителей этого контингента;
- обеспечивать качество ОУ и сопутствующих мероприятий (по адаптации, по использованию мер удержания от перехода в другой вуз и т.д.) от подготовительного факультета до докторантуры;
- привлекать финансирование для разработки систем информационного обеспечения УН;
- осуществлять регулярное взаимодействие с ассоциациями выпускников в АЮС.

В целом следует отметить, что изучение теории и практики УН позволит российским вузам и российской системе образования более осознанно развивать экспорт образовательных услуг, особенно в связи с предстоящим обострением конкуренции при вступлении России в ВТО.

Список литературы

- 1 Black, J. Strategic Enrollment Management Revolution / J. Black and associates. – Washington : AACRAO, 2001. – 298 p.
- 2 Orehovec, P. Enrollment Management: Past, Present, and Future / P. Orehovec. – Miami : University of Miami, 1999. – 6 p.
- 3 Шереги, Ф.Э. Научно-педагогический потенциал и экспорт образовательных услуг российских вузов (социологический анализ) /

Ф.Э. Шереги, Н.М. Дмитриев, А.Л. Арефьев. – М. : Гардарики, 2002. – 928 с.

4 Панкрухин, А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании : учебное пособие / А.П. Панкрухин. – М. : Интерпракс, 1995. – 240 с.

5 Розовски, Г. Университет: руководство для владельца / Г. Розовски Г. – М. : Еврейский университет, 1995. – 412 с.

6 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : экспресс курс / Ф. Кот-лер. – СПб. : Питер, 2001. – 496 с. : ил. (Серия "Деловой бестселлер".)

7 Strategic Enrollment Management: Strengthening Relationships in Higher Education. – Cary, NC, USA–Heidelberg, Deutschland : SAS, 2003. – 14 p.

8 Бердникова, И.Е. Подготовка специалистов для зарубежных стран и деятельность ассоциаций иностранных выпускников советских и российских вузов / И.Е. Бердникова, Е.В. Шевченко // Вестник аспирантуры и докторантуры СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта. – 2003. – № 12. – С. 151–154.

9 Устров, Ю.И. Анализ факторов влияния на рынок высшего образования стран Черной Африки (Камеруна, ДРК, Республики Конго, Мавритании, Сенегала) / Ю.И. Устров, Е.В. Шевченко // Фундаментальные исследования в технических университетах : материалы IX Всеросс. конф. по проблемам науки и высшей школы. 18–19 мая 2005 года, Санкт-Петербург. – СПб. : Изд-во политехн. ун-та, 2005. – С. 379–380.

В. И. Иванова

Проектирование учебного процесса в вузе в условиях международной образовательной интеграции

*Тульский государственный университет
Тула, Россия*

Общеввропейское образовательное пространство находится в процессе становления, и создается совместными усилиями всех стран – в том числе и России, которая обладает богатейшими традициями в области высшего образования. Фундаментальность российского образования, научный и интеллектуальный потенциал профессорско-преподавательского состава, высокое качество и ценовая доступность, широкий спектр предоставляемых образовательных услуг являются вкладом нашей страны в формирование европейского образовательного пространства. Российское образование является по сути восприимчивой для передовых идей и опыта сферой. Социокультурное многообразие нашей страны, ее огромные территориальные масштабы, многовековое сосуществование разных народов в традициях взаимоуважения, культурного взаимообогащения уже является выражением интеграционных тенденций, которые лишь начинают развиваться в некоторых европейских странах.

Россия является крупным экспортером образования, и одна из первостепенных целей развития международной интеграции, на наш взгляд, – это привлечение большего числа иностранных студентов в российские вузы. В числе других преимуществ расширение экспорта образовательных услуг будет содействовать привлечению дополнительных финансовых средств на развитие отечественной системы образования; созданию условий, способствующих эффективному использованию передовых образовательных технологий и опыта.

Интеграция должна иметь место в отдельных высших учебных заведениях, организация учебного процесса в которых может соответствовать определенным критериям.

В связи с этим возникает необходимость в четком определении данных критериев, в разработке принципов организации учебного процесса в вузе в условиях международной образовательной интеграции, т.е. в механизмах своего рода аудита на выявление готовности того или иного высшего учебного заведения или его конкретного подразделения к внедрению интеграционных тенденций в учебный процесс.

Опыт многолетней реализации многоступенчатой подготовки специалистов, кредитно-рейтинговой системы организации учебного процесса в Тульском государственном университете, изучение нормативно-правовой документации, публикаций отечественных и зарубежных авторов по проблеме позволили нам выделить принципы педагогического проектирования

учебного процесса в вузе в условиях международной образовательной интеграции:

Принцип приоритетности социальной и личностной детерминации педагогического проектирования: обусловленность процесса проектирования потребностями общества и отдельной личности. Сопоставимость квалификаций на международном рынке труда, потенциальная возможность трудоустройства за рубежом стимулирует прагматический интерес личности к будущему социальному успеху, материальную заинтересованность. Четырехлетний срок обучения в бакалавриате (как альтернатива более длительным моноуровневым программам) способствует ускорению формирования основ профессионального мастерства, предоставляет личности более раннюю возможность обретения финансовой независимости.

Принцип демократичности в выборе традиционной и инновационной (в контексте международной образовательной интеграции) форм организации учебного процесса для каждого вуза, отдельного факультета, отдельной специальности, для каждого студента. Сегодняшние различия в материально-техническом, финансово-экономическом, учебно-методическом и кадровом обеспечении отечественных вузов, имеющая место в ряде случаев психологическая и организационная неготовность академической общественности к работе в условиях международной интеграции и, главное, – демократичность проводимых реформ, – все это определяет тот факт, что интеграция не может охватить всю систему образования России сразу по всем вузам, по всем факультетам и специальностям.

Принцип этапности реализации: постепенная (по мере готовности) реализация в учебном процессе международных интеграционных тенденций. В Болонских документах выделяется несколько ключевых аспектов развития европейских образовательных систем, это: двухцикловое обучение; кредитная система учета трудоемкости учебной работы; повышение контроля качества образования; расширение мобильности студентов и преподавательского состава; участие студентов в управлении образованием и т.д. Глобальность и разноплановость инструментов академического развития высшей школы как правило не позволяет проводить одновременно по всем направлениям те или иные преобразования в учебном процессе университета.

Принцип гибкости внедрения инноваций: учет особенностей и традиций учебного заведения, максимальное сохранение зарекомендовавших себя организационных структур и методов обучения. Интеграция должна иметь место в отдельных высших учебных заведениях, организация учебного процесса в которых может соответствовать определенным критериям. Соответствие или несоответствие критериям тесно связано с результатами предшествующего развития учебного заведения, его традициями.

Принцип сохранения роли кафедры как структурной и организационной единицы учебного процесса в вузе (может трактоваться как выражение предыдущего принципа гибкости внедрения инноваций, но выносится отдельно с целью акцентирования особой значимости): приоритетность кафедры в формировании и поддержке научных школ, методики преподавания; роль тьютора в помощь студенту при выборе образовательной траектории.

Принцип Профильного подхода при построении базовой фундаментальной подготовки всех направлений и специальностей одной укрупненной группы предполагает возможность выбора, своевременной корректировки траектории обучения. Имеет место выбор студентами узкой специализации после 2-3 лет базовой подготовки по широкому профилю, что делается в целях обеспечения гибкой образовательной траектории, развития инициативности, творческой активности личности, минимизации социальных издержек получения высшего образования в случае неадекватного профессионального самоопределения абитуриентами.

Принцип последовательной законченности при формировании учебных планов бакалавров, специалистов и магистров: бакалавриат как основа для последующей ступени (специалист; магистр). Позволяет проводить унификацию и каталогизацию дисциплин базовой фундаментальной подго-

товки в целях более рациональной организации учебного процесса, реализации гибкости образовательной траектории.

Принцип алгоритмичности самостоятельной работы студентов: наличие информационной базы учебного процесса; календарный план отчетности по каждой дисциплине (аналог сессии, контракта между преподавателем и студентом об организации учебной работы), начисление баллов в рамках кредитно-рейтинговой системы (регулярный контроль текущей успеваемости).

В качестве теоретико-методологических подходов к педагогическому проектированию нами выбраны личностно ориентированный, интегративный и контекстный подходы [3].

Личностно-ориентированный подход к исследованию проектирования образовательных процессов отражает главный ориентир гуманистической парадигмы: центральное место в образовательном процессе принадлежит обучающемуся (Н.А. Алексеев; Е.С. Заир-Бек; В.В. Сериков; Е.А. Крюкова; А.С. Петелин; М.И. Рожков и др.). С точки зрения личностного подхода педагогическое проектирование направлено на построение образовательной системы, антропоцентрической по цели, по содержанию и формам организации, поскольку в центре такого обучения находится личность обучающегося. В личностно ориентированном проектировании пересматриваются привычные трактовки процесса обучения преимущественно как сообщения знаний, формирования определенных умений, навыков. В зависимости от цели проектируемого воздействия педагог может акцентировать внимание на различных личностных проявлениях воспитанника.

На первый план выносятся процесс поэтапного личностного осмысления предметной области знаний и способов деятельности в различных жизненных ситуациях [2]. Обучение должно выстраиваться на основе доминанты личностного принципа, в режиме диалога и рефлексии, не только на основе собственно когнитивных аспектов образования или усвоения знания, а на основе взаимосвязи когнитивных, коммуникативных и личностно-смысловых аспектов образовательного процесса. В результате реализации данного подхода обучающиеся получают возможность реконструировать собственный опыт и управлять своим развитием на основе обогащения внутренних ресурсов личности.

В связи с реализацией интеграционных тенденций в учебном процессе мы считаем целесообразным проследить влияние показателей внешней интеграции образовательных систем на внутреннюю интеграцию (на уровне потребностей качеств личности).

Гибкость образовательной траектории, возможность и (подчеркнем) необходимость выбора студентами своего дальнейшего академического пути и, соответственно, относительное предопределение профессиональной траектории влечет за собой развитие таких личностных качеств как инициативность, ответственность, самостоятельность, социальная зрелость. Многоступенчатая система обучения, предусматривающая возможность обучения в течение всей жизни, способствует развитию познавательной активности, дает возможности для социальной и профессиональной мобильности специалиста. Сопоставимость квалификаций на международном рынке труда предоставляет возможность трудоустройства за рубежом, что стимулирует прагматический интерес личности к будущему социальному успеху, материальную заинтересованность. Четырехлетний срок обучения в бакалавриате (как альтернатива более длительным моноуровневым программам) способствует ускорению формирования основ профессионального мастерства, предоставляет личности более раннюю возможность обретения финансовой независимости. Кредитно-рейтинговая система организации учебного процесса способствует состязательности в учебе, увеличению мотивации к учебной деятельности.

Наряду с личностно ориентированным мы считаем целесообразным использовать так называемый интегративный подход, не применяемый ранее в исследованиях, посвященных педагогическому проектированию. Необходимость его использования обусловлена влиянием международных интеграционных процессов в образовании на учебный процесс отдельно взятого университета. Охарактеризуем сущность данного подхода.

Интеграционные процессы, протекающие во всех сферах человеческой общественной жизни, оказываются сегодня чрезвычайно существенными для развития отдельных регионов, стран и всего человечества. Они, как ответная реакция на реалии современного мира, проявляются в разных сферах жизнедеятельности человека и на разных уровнях. Так, создание единого экономического и информационного пространства продиктовано необходимостью совместного решения вопросов экологии, разрешения политических споров и национальных конфликтов и т.д. Переход к информационной цивилизации поставил перед человечеством проблему духовного, научного, культурного и нравственного единения.

С середины XX столетия термин "интеграция" все чаще стал применяться в политической, экономической и научно-технической областях. Для развития общества характерны свои специфические виды интеграционных процессов. Именно они ответственны за образование различных типов социальных общностей и за развитие взаимосвязей между ними. Интеграция в мировом образовании – это тенденция, становящаяся в последние 15 – 20 лет одной из базовых категорий современной педагогики [4]. Она развивается как в отдельных странах, так и на региональном и глобальном уровнях. Под ее воздействие попадает как сама среда мирового образования, так и сложные педагогические и научно-педагогические процессы, развивающиеся в ней.

Для раскрытия сущности явления интеграции необходимо учитывать многообразие форм его проявления в образовательном процессе. Интеграция имеет две формы выражения: процесс становления целостности и интегративный результат этого процесса. Результат, в свою очередь, проявляется как объединение элементов, как высшая форма взаимосвязи и особый вид взаимодействия компонентов образовательной системы.

С точки зрения интегративного подхода, который мы применили в нашей концепции, педагогическое проектирование рассматривается как процесс установления связей, приводящий к возникновению некоторого объединения элементов. Интеграция как объединение в ходе своего развития переходит от одного уровня к другому: от простой совокупности (объединение по общему признаку), к комплексности (объединение при наличии разнородных компонентов), затем к упорядоченности (появление отношения порядка между элементами), а по мере своего усложнения, и к организации (внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого). Для того чтобы стать формой проявления интеграции – результата необходимо, чтобы объединение было доведено до уровня системы. Складывание системы – это наивысший уровень развития интеграционных процессов. Интегративный подход к педагогическому проектированию подразумевает взаимодействие с элементами внешней образовательной среды, а также целостность, единство, интеграцию внутренних элементов в процессе создания педагогического проекта.

Ведя речь о данном подходе к проектированию учебного процесса, мы относим к интегративным наблюдаемые изменения в содержании процесса обучения, если им присущи следующие признаки: интеграция подразумевает взаимодействие разнородных, ранее разобщенных элементов; интеграция связана с качественными и количественными преобразованиями взаимодействующих элементов; интегративный процесс имеет логико-содержательную основу и собственную структуру. В зависимости от поставленных в педагогическом процессе целей и задач интеграция может представлять собой системное единство определенного круга знаний, способов действия и взаимосвязанных с ним познавательных подходов, учебно-познавательных проблем, средств и методов обучения.

Следующий подход, примененный нами к педагогическому проектированию, – контекстный. Теория контекстного обучения разработана в психологии в развитие деятельностного подхода к наследованию социального опыта А.А. Вербицким. Овладение профессией осуществляется в контекстном обучении как процесс динамического движения деятельности студента от учебной деятельности академического типа (например, лекции) через квазипрофессиональную (деловые игры) и учебно-профессиональную (научно-исследовательская работа студентов, производственная практика и др.) деятельности к собственно профессиональной деятельности с помощью трех взаимосвязанных обучающих моделей: семиотической, имитационной и социальной [1].

Говоря о контексте как о смыслообразующей категории, А.А. Вербицкий подчеркивает, что это система внутренних и внешних условий жизни и деятельности человека, которая влияет на восприятие, понимание и преобразование им конкретной ситуации, придавая смысл и значение этой ситуации как целому и ее компонентам. В данном случае речь идет о влиянии контекста на психические процессы отдельной личности. На наш взгляд, к вопросу можно подойти шире и рассматривать развитие образовательной деятельности учебного заведения в контексте каких-либо политических, социально-экономических процессов в обществе. В действительности, на протяжении всей истории человечества развитие образовательных систем разных народов происходило под влиянием вышеназванных процессов. По аналогии с вышеизложенным влиянием контекста на поведение личности можно утверждать, что развитие любой образовательной системы требует изучения контекста, в котором оно происходит. При таком рассмотрении остаются актуальными выделенные А.А. Вербицким моменты в образовательном процессе, привнесенные контекстным подходом: пространственно-временной контекст "прошлое–настоящее–будущее"; системность и межпредметность знания; возможности динамической развертки содержания обучения, которое обычно дается в статике [1].

В рамках нашего исследования мы рассматриваем учебный процесс в университете в контексте интеграционных процессов в высшем образовании [3]. Мы применяем именно такой подход, но учебный процесс в вузе может быть рассмотрен в каком-либо ином контексте, выбор контекста в данном случае это прерогатива исследователя.

Отметим, что применяемые подходы взаимосвязаны между собой. В центре развития интеграционных процессов находится личность обучающегося: можно проследить влияние показателей внешней интеграции образовательных систем на внутреннюю интеграцию (на уровне потребностей и качеств личности). Помимо понимания интеграции в процессе педагогического проектирования как взаимодействия с элементами внешней образовательной среды подразумевается некоторая целостность, единство, интеграция внутренних элементов в процессе создания педагогического проекта. Привнесенные контекстным подходом пространственно-временной аспект "прошлое–настоящее–будущее", динамическую развертку содержания обучения предполагают интегративность процесса педагогического проектирования.

Список литературы

- 1 Вербицкий, А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход / А.А. Вербицкий. – М. : Высшая школа, 1991. – 207 с.
- 2 Заир-Бек, Е.С. Основы педагогического проектирования / Е.С. Заир-Бек. – СПб. : Образование, 1995. – 234 с.
- 3 Иванова, В.И. Педагогическое проектирование учебного процесса в университете в контексте интеграционных тенденций в высшем образовании : монография / В.И. Иванова. Деп. в ИНИОН РАН № 59569 от 12.12.2005.
- 4 Лиферов, А.П. Интеграционный потенциал образовательных систем крупнейших регионов мира (типология, сравнительный анализ) / А.П. Лиферов. – Рязань : Изд-во РГПУ, 1997. – 55 с.

О. Б. Томилин

ИННОВАЦИОННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ: ВОЗВРАЩЕНИЕ К НАЧАЛУ

Инновационный образовательный центр Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева

Саранск, Республика Мордовия

Термин "инновация" стал магическим словом современности. Выступая в качестве существительного или прилагательного, это слово, по мнению его творцов, сразу переводит рассматриваемый объект в новое качественное состояние, возвышая его над всеми остальными. Не минула эта мода и современную российскую высшую школу. Инновационные образовательные программы, инновационная деятельность, инновационное развитие, инновационный университет – вот не полный перечень упражнений в словотворчестве, причем авторы убеждены, что смысл придуманных ими словосочетаний понятен всем, хотя можно высказать крамольную мысль, что он точно неизвестен им самим.

Такое положение не удивительно, так как для многих действующих практиков термин "инновация" не более как дань моде, а сколько в нашей истории было модных ветренниц?

Однако нынешняя ситуация имеет коренные отличия. Во-первых, термин "инновационный вуз" определяет направление трансформации российской высшей профессиональной школы, закладываемое в приоритетном национальном проекте в области образования. Во-вторых, термин "инновационный вуз" становится квалификационной степенью в определении уровня бюджетного финансирования высшего учебного заведения. И, наконец, в-третьих, термин "инновационный вуз" представляет собой целевую установку для правильного стратегического планирования деятельности высшего учебного заведения.

Все указанные выше факторы настолько серьезны как для российской высшей школы в целом, так и для отдельного высшего учебного заведения, в частности, что возникает особая необходимость вновь вернуться к базовым дефинициям. Общественность российской высшей школы, начиная с ноября 2005 г., находится в активном поиске оптимальной рабочей формулировки определения инновационного вуза. Министерство образования и науки РФ представило для обсуждения проект "Критерии конкурсного отбора инновационных вузов для получения грантов Президента Российской Федерации". В декабре 2005 г. были предложены "Критерии отбора инновационных вузов", разработанные экспертным семинаром в составе представителей органов исполнительной власти регионов, бизнес-сообщества, основных работодателей, представителей ведущих высших учебных заведений и академического сообщества. В январе 2006 г. опубликованы критерии университета инновационного типа, разработанные Томским политехническим университетом. В конце марта 2006 г. Министерство образования и науки РФ объявило конкурс по отбору образовательных учреждений высшего профессионального образования, внедряющих инновационные образовательные программы, который можно рассматривать, как реализацию концепции инновационного вуза.

Рассматривая варианты критериев отбора инновационных вузов, можно отметить несколько общих аспектов методологии их построения. Во-первых, предлагаемые критерии представляют собой наборы качественных и количественных характеристик процессов деятельности высшего учебного заведения. Причем предполагается, что данные характеристики в том или ином количественном сочетании являются необходимыми условиями, обеспечивающими новое инновационное качество деятельности вуза. Однако никак не доказывается, что эти условия являются еще и достаточными. Во-вторых, формулировка критериев инновационного вуза, как правило, отражает желание авторов представить в наибольшем качественном и количественном объеме характеристики деятельности, имеющиеся в учебных заведениях, которые они представляют. Это не удивительно, так как принятие тех или иных критериев инновационного вуза обеспечивает в первую очередь увеличение объемов бюджетного и, по мере обновления материально-технической базы, внебюджетного финансирования.

В целом методология построения критериев инновационного вуза представляет собой вариант видовой систематизации объектов по их внешним признакам. В таком подходе идентификация высшего учебного заведения полностью отрывается от оценки качества результатов его деятельности. Если вуз действительно является инновационным, то мерилем достижений является его финансовое состояние. Как не вспомнить по этому поводу хрестоматийное выражение: "Если ты такой умный, то почему ты такой бедный?". Характеристики финансового состояния высшего учебного заведения могут быть различными, важно, чтобы они были сопоставимыми для различных вузов. В качестве таких характеристик могут выступать, например, доля бюджетного финансирования в консолидированном бюджете высшего учебного заведения (естественно, что усиление инновационности в деятельности вуза должно вести, как это не парадоксально, к уменьшению доли бюджетного финансирования), реальная средняя зарплата профессорско-преподавательского состава (инновационная деятельность вуза должна обеспечивать превышение реальной средней зарплаты ППС по отношению к средней бюджетной оплате труда).

Подобные сопоставимые характеристики экономического состояния высшего учебного заведения наряду с государственной лицензией на веде-

ние образовательной деятельности собственно и определяют реальный уровень инновационности деятельности вуза. Следует отметить, что часть таких характеристик обнаруживается в формах заявочных документов по конкурсному отбору образовательных учреждений высшего профессионального образования, внедряющих инновационные образовательные программы. Однако их доля составляет только примерно 16 % среди показателей раздела 4 "Существующее состояние инновационного потенциала высшего учебного заведения" (показатели 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.12, 1.13, 1.14, 3.13). В то же время чрезвычайно трудно установить функциональную связь между инновационным характером деятельности вуза и такими показателями, как "Количество проведенных всероссийских и международных конференций, симпозиумов, научных семинаров" (учитывая процедуру установления статуса конференции), "Средний балл ЕГЭ среди зачисленных на 1 курс" (учитывая общий демографический спад) и так далее. Более того, основная часть показателей раздела 4 "Существующее состояние инновационного потенциала высшего учебного заведения" не нормирована (например, на число штатных единиц ППС), что делает невозможным прямое ранжирование различных вузов, с одной стороны, и затрудняет корректное изучение динамики изменений характеристик деятельности высшего учебного заведения, с другой.

Источник такой структуры показателей раздела 4 "Существующее состояние инновационного потенциала высшего учебного заведения" вполне очевиден. Сведение критериев инновационного вуза к характеристикам его экономического состояния обнаружит неготовность значительной части российской высшей школы к инновационной деятельности. Причины такой неготовности имеют многолетние корни и усугублялись отношением государства к сфере высшего профессионального образования в процессе социально-экономических изменений в последнее десятилетие.

Во-первых, это отсутствие в вузовском сообществе навыков инновационной деятельности, что непосредственно связывалось с принципами плановой экономики. Во-вторых, сохранение традиционной системы управления высшим учебным заведением, опирающейся на кланово-иерархическую организационную культуру. В-третьих, переход наиболее способной к инновационной деятельности части профессорско-преподавательского состава в области, где их потенциал оказался более востребованным. В-четвертых, демобилизующее влияние "нефтяного" источника внебюджетных ресурсов, связанного с реализацией высшего профессионального образования на платной основе. В-пятых, неудовлетворительное состояние материально-технической базы образовательной и исследовательской деятельности высших учебных заведений. В-шестых, несоответствие действующей нормативно-правовой базы высшей профессиональной школы возможностям и ответственности высших учебных заведений в сфере инновационной деятельности.

Этот перечень проблем можно продолжать, но достаточно уже указанных, тем более сплетенных в тугой узел, чтобы оценить уровень подготовленности значительной части высших учебных заведений к инновационной деятельности, так как дорога к ней только начинается. Именно это обстоятельство понуждает дополнить непосредственные оценки результатов инновационной деятельности вуза оценками существующих процессов становления и развития инновационности высшего учебного заведения, причем указанное дополнение может занять доминирующее положение в общей совокупности показателей.

Однако важно, чтобы в оценках процессов становления и развития инновационности высшего учебного заведения приоритет отдавался показателям процессов, которые генерируют востребованные внешней средой результаты. Существенными показателями в таком подходе являются, например, объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ вуза, число инновационных исследовательских подразделений, ассоциированных с высшим учебным заведением и объемы выполненных в них работ и так далее. В то же время вряд ли к показателям процессов становления и развития инновационности вуза можно отнести многочисленные качественные и количественные характеристики профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения (если средняя зарплата ППС превышает в 2-3 раза среднюю зарплату в регионе и при этом вуз проходит государственную аттестацию и аккредитацию на полу-

чение образовательной лицензии, то имеет ли в этом случае определяющее значение величина острепенности профессорско-преподавательского состава или наличие лауреатов премий государственного уровня, в том числе в области образования), подготовки кадров высшей квалификации. В разделе 4 "Существующее состояние инновационного потенциала высшего учебного заведения" те или иные формальные характеристики кадрового потенциала составляют около 40 % от общего числа показателей, что, безусловно, не является оптимальным для оценки инновационности деятельности вуза.

Проведенное выше обсуждение дефиниции термина "инновационный вуз" показывает значимость корректности определения понятия, являющегося ключевым при стратегическом планировании целей, политик высшего учебного заведения и мероприятий по их реализации. Если полагать, что в утилитарном смысле стратегической целью деятельности инновационного высшего учебного заведения в обществе рыночной экономики является достижение финансового состояния вуза, обеспечивающего его достойное функционирование и перспективное развитие в условиях конкурентной среды, то адекватным средством решения этой задачи представляется реализация следующих политик:

- эффективная политика в управлении высшим учебным заведением;
- эффективная кадровая политика;
- эффективная образовательная политика;
- эффективная исследовательская политика;
- эффективная сервисная политика.

Ядром эффективной политики в управлении инновационным высшим учебным заведением является институциональное и нормативно-правовое обеспечение возможностей реализации предпринимательских устремлений членов коллектива во всех видах деятельности вуза, а также финансовый менеджмент, мотивирующий корпоративные и личностные интересы в зависимости от результатов.

В кадровой политике центр тяжести переносится на организацию работы по эффективному размещению кадровых ресурсов и обеспечению возможностей постоянного профессионального роста всем категориям работников высшего учебного заведения.

Основу эффективной образовательной политики инновационного высшего учебного заведения составляет постоянный поиск востребованного содержания образовательных потребностей как физических лиц, так и различных корпоративных представителей и обеспечение диверсифицированной реализации этого востребованного содержания в широком спектре образовательных траекторий.

Содержанием эффективной исследовательской политики вуза является организация высококвалифицированного выполнения востребованных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на базе межвузовской и внутривузовской интеллектуальной и материально-технической кооперации.

Новая для российской высшей школы сервисная политика направлена на создание и обеспечение устойчивого функционирования системы выполнения востребованных научно-технических и иных услуг с использованием интеллектуального и материально-технического потенциала высшего учебного заведения.

Детальное обсуждение содержания политик инновационного высшего учебного заведения и мероприятий по их реализации не входит в задачу настоящей работы, однако уже только представленное аннотированное изложение политик показывает, что разработка качественной и количественной идентификации инновационности вуза только начинается. Число междисциплинарных курсов и количество преподавателей, прошедших стажировку в зарубежных вузах, – это внутренний инструментальный высшего учебного заведения, которое стремится через результаты своей деятельности достичь устойчивого финансового состояния. И имеющиеся сообщения о сформулированных направлениях и технологиях трансформации традиционных университетов в университеты инновационного типа можно отнести к разряду объявлений: "Мы знаем, как стать хорошими, только дайте нам для этого денег!".

Резюмируя вышеизложенное, можно отметить, что успешное достижение целей приоритетного национального проекта в области высшего профессионального образования требует прозрачных и однозначно трактуемых понятийных систем, понимания их генезиса и условий реализации.

В.И. Волчихин, В.А. Мещеряков, Ю.Т. Шестопал

Конкурентоспособность университета

Пензенский государственный университет

Пенза, Россия

Конкурентоспособность университета определяется с помощью процедуры, схема которой показана на рис. 1. Индекс конкурентоспособности университета I является сверткой трех частных индексов: индекса учебной, научной, воспитательной деятельности; индекса компетентности выпускников и индекса маркетинговой деятельности [1].

Для определения рейтингов учебно-образовательной, научной и воспитательной деятельности, обеспечения квалификации педагогических работников и социальной работы используется общепринятая системы показателей, регламентирующих деятельность вузов Минобрнауки РФ [2 – 5].

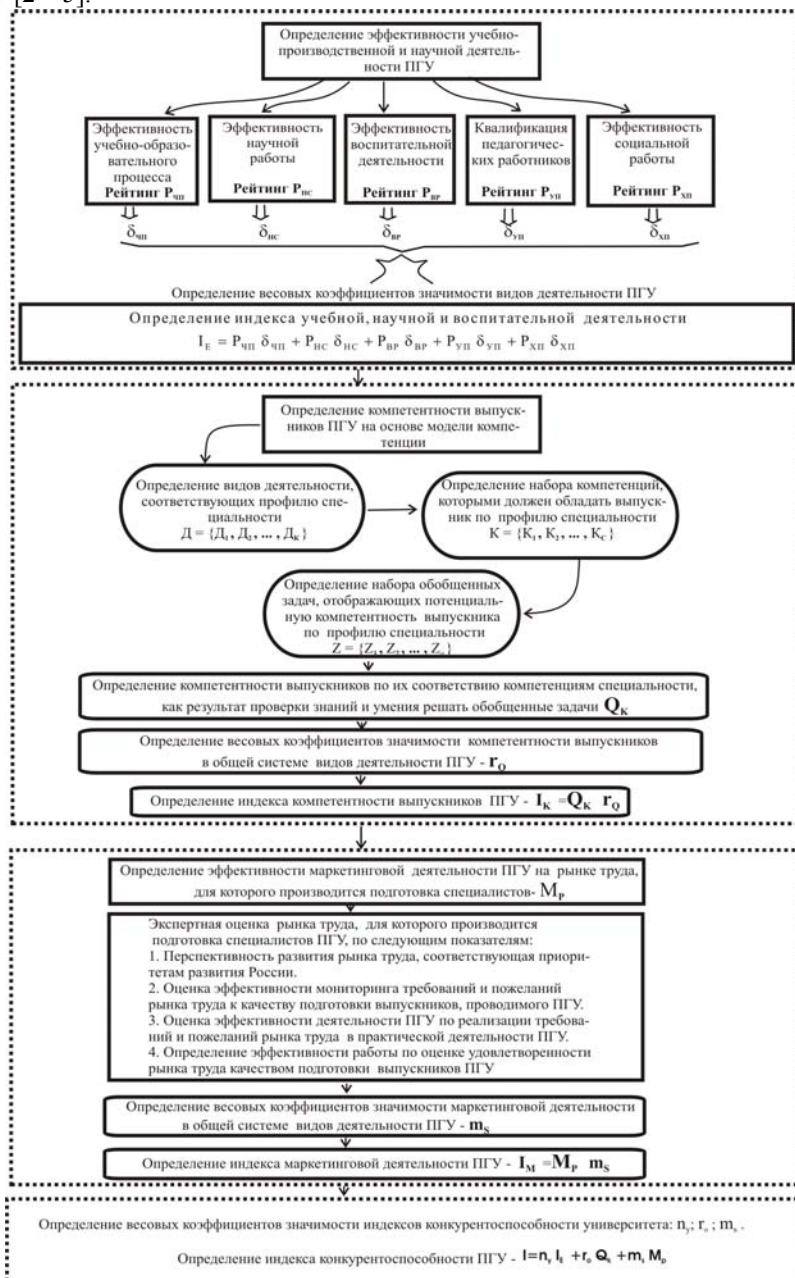


Рис. 1 Схема определения конкурентоспособности университета

Индексы компетентности выпускников университета и индекс маркетинговой деятельности определяются на основе информации, предоставляемой учебно-методическим управлением (УМУ) университета и Региональным центром содействия трудоустройству и адаптации к рынку труда выпускников учреждений ВПО региона.

Индекс учебной, научной и воспитательной деятельности университета определяется в зависимости от рейтингов оценочных показателей, входящих в следующее множество:

$$G = \{P_{чп}, P_{нс}, P_{вр}, P_{уп}, P_{хп}\},$$

где $P_{чп(j)}$ – рейтинг учебно-образовательного процесса; $P_{нс}$ – рейтинг научной работы; $P_{вр}$ – рейтинг воспитательной деятельности; $P_{уп}$ – рейтинг педагогических работников; $P_{хп}$ – рейтинг социальной работы.

Выбор этих показателей для оценки конкурентоспособности университета обосновывается тем, что они входят в соответствующие показатели рейтинговой оценки вузов и аккредитации их деятельности, установленные Минобразования и науки РФ.

Это удовлетворяет требованиям объективности, единства и непредвзятости их выбора.

Для каждого показателя оценки конкурентоспособности создается метрика. Определение компетенции выпускников производится с помощью процедуры, схема которой показана на рис. 2. В ее основу положена компетентностная концепция образовательной системы, разработанная под руководством В.Д. Шадрикова и Д.В. Пузанкова. Процедура обеспечивает возможность определения компетенции традиционным способом, на основе результатов приобретения знаний, умений при освоении учебной программы или на основе модели компетенций специальности. Модель компетенций специальности строится на ключевых компетенциях, характерных для нее. Например, для специальности "Менеджмент" к ним отнесены компетенции, которые обеспечивают возможность эффективного управления (социально-психологические и правовые, организационно-управленческие), определяют знание предметной области управления (общетехнические, инженерные, производственные и технологические), обеспечивают возможность использования современных информационных технологий и систем (информационные), обеспечивают высокий уровень решения экономических и финансовых проблем, позволяют осуществлять управление на необходимом общем и корпоративном уровне культуры (общекультурные) [6].

Модели компетенций для бакалавров, специалистов и магистров различны. Для каждой компетенции разрабатывается метрика с градуированной шкалой, которая позволяет оценить глубину компетенции.

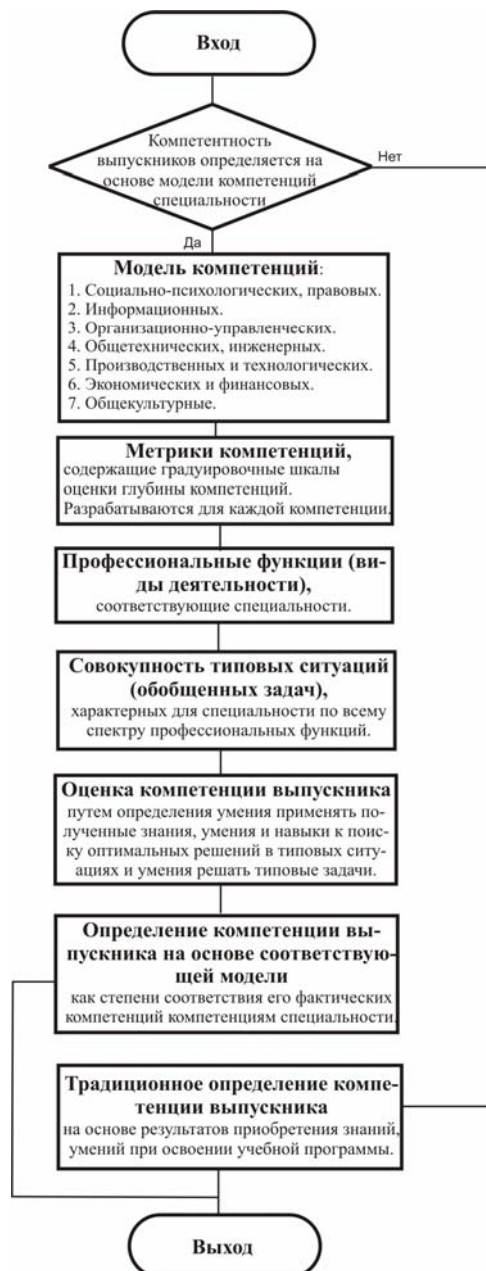


Рис. 2 Схема определения компетенции выпускников

Диапазон шкалы от 0 до 10 баллов. Каждому баллу ставится в соответствие определенный качественный уровень по рассматриваемой компетенции. Метрика является инвариантной по отношению к оцениваемым типовым ситуациям и обобщенным задачам, которые относятся к данной компетенции. Состав компетенций и метрики зависят от специальностей и от сфер будущей деятельности выпускников. В качестве примера приведены компетенции, которые могут быть приняты для специальности "Менеджмент организации".

Процедура определения компетенции выпускников предполагает, что на кафедре разработаны соответствующие нормативные материалы для каждой своей специальности, которые регламентируют типовые профессиональные функции (виды деятельности), осуществляемые при занятии выпускником определенных должностей в сфере их послевузовской деятельности. Так как стандартом ИСО 9000:2000 компетентность определена как выраженная способность применять знания и умения, то необходимо определить область их применения. Это типовые ситуации и обобщенные задачи, для которых необходимо найти оптимальные или рациональные решения, свойственные для профессиональных функций. Локальные компетенции, входящие в модель компетенции специальности, являются критериями оценки компетенции выпускников по определенным направлениям их деятельности (социально-психологическим, правовым, информационным и т.д.). Это модель, с которой сопоставляется фактическая компе-

тентность выпускника, определяемая с использованием соответствующей метрики.

Оценка компетенции выпускников осуществляется путем определения его умения решать типовые задачи или искать хорошие решения в штатных или нештатных ситуациях, свойственных специальности. По результатам оценки определяется компетентность выпускников, результаты которой являются основой для разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий в образовательном процессе.

Последовательность определения компетенции следующая:

– студент решает тестовый набор типовых задач и (или) анализирует типовые ситуации;

– результаты решения или анализа ситуаций оцениваются на компетентность (по семи приведенным локальным компетенциям) с помощью своих метрик по 10 балльной шкале;

– определяется общая компетентность Q_k , как среднеарифметическое по семи полученным результатам (локальным компетенциям),

Индекс компетентности I_k , определяется как:

$$I_k = r_o Q_k,$$

где r_o – весовой коэффициент важности деятельности по определению компетентности.

Образовательный процесс, реализуемый университетом, взаимосвязан с рынком труда, на который поступают выпускники. Маркетинговая деятельность становится одной из приоритетных, так как от ее эффективности зависят многие ключевые показатели развития университета. Маркетинговая деятельность начинается с оценки конъюнктуры рынка труда, определяющей спрос на выпускников различных специальностей, предложение этих специалистов, количество невостребованных специалистов по специальностям, требуемый уровень качества подготовки и др.

Конкурентоспособность университета зависит и от такого показателя маркетинговой деятельности, как оценка перспектив развития рынка труда в связи с приоритетами развития России, в связи с реализацией важнейших национальных программ страны (2005 г.). В связи с этим структура специальностей университета должна адекватно корректироваться.

Деятельность университета начинается с мониторинга требований и пожеланий рынка труда к качеству подготовки специалистов и заканчивается оценкой его удовлетворенности. Этот аспект маркетинговой деятельности является важнейшим объектом ответственности высшего руководства университета. Основные корректирующие и предупреждающие действия по взаимодействию с рынком базируются на этой маркетинговой информации. Благодаря этим действиям обеспечивается динамическое соответствие содержания и качества образовательного процесса постоянно изменяющимся требованиям рынка труда. Для оценки этого соответствия применяется соответствующая процедура, которая должна входить в набор рабочих инструментов управления образовательным процессом. Наличие такой процедуры и определение эффективности ее практического использования – это один из показателей оценки эффективности маркетинговой деятельности университета.

В связи с повышением конкуренции в среде образовательных организаций значимым становится процесс позиционирования. Его объектами могут быть образовательные услуги, научно-исследовательские работы, выполняемые вузами, персонал и сама организация. Предложение на рынке труда часто превышает спрос. В этом случае широкий спектр предложений вузов на рынке труда делает актуальной задачу подбора предприятием нужных специалистов, основываясь на ряде внешних признаков. Поэтому вуз, заинтересованный в трудоустройстве своих выпускников (их покупке на рынке труда), должен научиться "управлять восприятием" своих выпускников на рынке труда в конкурентной среде таких же выпускников конкурирующих вузов. С повышением конкуренции между вузами каждый из них заинтересован в привлечении абитуриентов, от количества которых зависит размер государственного финансирования вуза. Точно так же, как по внешним признакам выпускников работодатель выбирает их для своего предприятия, абитуриенты по внешним признакам выбирают вуз для получения образования. Здесь имеет место позиционирование вузов в среде образовательных учреждений.

В качестве примера примем, что вуз позиционирует себя по показателю высокой компетенции выпускников, т.е. не только по уровню их знаний и умений, но и умению их эффективно использовать в условиях производства. Такая позиция вуза важна как для работодателя, так и для абитуриента. Но необходимо создать нужное "восприятие" и управлять им. Восприятие формируется совокупностью внешних признаков:

1 Строгий академический интерьер внутренних помещений, создающих у абитуриентов и работодателей впечатление солидности, надежности и стабильности, сопровождающих процесс получения знаний.

2 Культура и представительность персонала вуза. Абитуриент, вступающий в первые контакты с персоналом должен получить ощущение строгой академичности вуза в сочетании с демократичностью, которая символизирует наличие корпоративных традиций, отождествляемых с качеством подготовки студентов.

3 Внешняя и внутренняя атрибутика вуза, символизирующая не только о его достижениях в сфере обучения, но и о практической стороне применения знаний.

4 Презентации вуза по различным аспектам его деятельности, в процессе проведения которых акцентируется внимание посетителей на фактах компетенции выпускников вуза.

5 Отзывы работодателей по местам трудоустройства выпускников, которые отражают их компетентность на производстве. Эти отзывы, соответствующим образом обработанные для легкого восприятия, представляются всем посетителям в виде стендов, буклетов, информационных материалов и т.д.

Список литературы

1 Дорофеев, В.Д. Конкурентные позиции в бизнесе / В.Д. Дорофеев, Ю.Т. Шестопал. Изд-во ПГУ. 2001. – 161 с.

2 Об утверждении показателей деятельности и критериев государственной аккредитации высших учебных заведений : Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки (Рособраздор) № 1938 от 30.09.2005 г.

3 Временная методика определения рейтингов специальностей и вузов : Приложение к приказу Минобрнауки РФ от 19 февраля 2003 г. № 593.

4 Об утверждении Примерного положения о формировании фондов библиотеки высшего учебного заведения : Приказ Минобрнауки России от 27.04.2000 № 1246.

5 Об утверждении минимальных нормативов обеспеченности высших учебных заведений учебной базой в части, касающейся библиотечно-информационных ресурсов : Приказ Минобрнауки России от 11.04.2001 № 1623.

6 О реализации решений Минобрнауки России по переходу на многоступенчатую подготовку специалистов в области производственного менеджмента и разработке ГОС ВПО третьего поколения. – СПб. : Санкт-Петербургский гос. инж.-эконом. ун-т, 2004.

А. И. Кузин

Международное сотрудничество Мичуринского государственного аграрного университета

Мичуринский государственный аграрный университет

Мичуринск, Россия

История международной активной международной деятельности МичГАУ началась в конце сороковых – начале пятидесятых годов прошлого века, когда в университете проходили обучение представители стран "народной демократии" (Болгария, Венгрия, Румыния, Польша, Чехословакия). В дальнейшем широкую известность во всем мире получили подвой селекции Плодоовощного института им. И.В. Мичурина, полученные на кафедре плодоводства под руководством профессора В.И. Будаговского.

В последние годы в университете проходили стажировку граждане республики Чад, Франции, Германии, Бангладеш. Обучаются студенты из Китая и Вьетнама. В первую очередь зарубежные студенты заинтересованы в обучении экономическим, а не чисто аграрным специальностям. Это можно объяснить в первую очередь тем, что аграрное производство в каждой стране тесно связано с климатическими и географическими особенностями, что несколько затрудняет подготовку специалистов соответствующего профиля.

Университет направляет студентов на полный (5 лет) курс обучения в Университет аграрных наук (г. Геделле, Венгрия). Перед выездом на учебу студенты в течение года изучают венгерский язык, после чего сдают экзамен на знание этого языка. Отбор кандидатов проводится на конкурсной основе.

В 1993 г. между МГАУ и Университетом прикладных наук "Анхальт" (г. Кетен, Германия) было заключено двустороннее соглашение по обмену студентами, преподавателями и совместной научно-исследовательской работе по вопросам экологии и защиты окружающей среды. В свою очередь немецкие студенты приезжают в Мичуринск для прохождения учебной практики по ботанике, почвоведению и т.д. Сейчас в этом немецком вузе учатся аспиранты из Мичуринского ГАУ по программе подготовки мастеров питания и агробизнеса.

В следующем учебном году планируется начать совместную подготовку магистров в области производства и переработки сельскохозяйственной продукции на базе обоих учебных заведений с вручением по окончании сразу двух дипломов – российского и немецкого. В настоящее время в Технологическом университете Мичуринского ГАУ ведется набор студентов.

С целью лучшего изучения зарубежного опыта ведения сельскохозяйственного производства, да и не только, университет практикует направление за границу студентов для прохождения производственной практики в фермерских хозяйствах разных стран.

Студенты из Мичуринска проходят практику в Германии, Нидерландах, Швеции, Финляндии, Великобритании, США и других странах. За время шестимесячной практики студенты проходят весь цикл летних работ в сельскохозяйственных предприятиях, начиная от посева и заканчивая уборкой урожая.

Продолжается работа с партнерами университета – фирмами "Даводе Лигонье (Франция), "Ботден энд ван Виллиген" (Нидерланды), Вэрайтиз Интернэйшенел" (США) об испытании и внедрении подвоев яблони селекции ученых университета. Эта работа, которая была начата Лауреатом Государственной премии РФ, профессором В.И. Будаговским привела к тому, что университет в настоящее время имеет три лицензионных соглашения, что с одной стороны может быть финансово выгодным для университета, а с другой стороны позволяет лучше защитить селекционные достижения Мичуринского ГАУ за рубежом.

Н. Р. Кельчевская

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

*Уральский государственный технический университет
Екатеринбург, Россия*

В системе современных экономических отношений, характеризующихся высокой самостоятельностью хозяйствующих субъектов, объективной необходимостью становятся непосредственные прямые контакты каждого конкретного предприятия с высшим учебным заведением, способным обеспечить предприятие требующимися ему специалистами, к качеству подготовки которых оно предъявляет свои особые требования.

Современная система высшей школы хотя и координируется государством, но качественно перешла на новую ступень развития в выборе стратегических целей и путей их достижения. Ослабление государственного управления привнесло в деятельность образовательных учреждений новые элементы менеджмента, которые раньше ими не использовались. Государственные вузы получили возможность производить обучение на платной основе, заниматься предпринимательской деятельностью, самостоятельно

определять объем услуг и их стоимость. Но с расширением возможностей увеличилась и ответственность образовательных учреждений за результаты деятельности и собственное благополучие.

Для обеспечения устойчивости функционирования вуза в постоянно изменяющихся экономических условиях образовательные учреждения должны непрерывно отслеживать состояние рынка образовательных услуг, оценивать свое положение на этом рынке. Появление негосударственных высших учебных заведений сделало эту проблему еще более актуальной. Образование превратилось в бизнес, что привело к жесткой конкуренции в системе высшей школы и потребовало от вузов разработки и внедрения в практику стратегического управления организационно-экономических и финансовых инноваций:

Одна из таких инноваций – методика оценки эффективности деятельности высшей школы по подготовке специалистов (оценка качества подготовки специалистов). Чтобы успешно решать проблему качества подготовки специалистов, необходим постоянный мониторинг его уровня. Реальное выполнение задач по достижению требуемого качества подготовки специалистов обусловлено возможностями вуза: его материальной базой, интеллектуальным капиталом, мобильностью, автономностью и пр.

Для того чтобы определить степень соответствия подготовленных вузом специалистов требованиям заказчиков, необходимо иметь методический инструмент для измерения качества подготовки.

При разработке такого инструмента (методики) мы руководствовались тем, что основной задачей является определение совокупности показателей, отражающих эффективность деятельности вуза по подготовке специалистов, и степени влияния каждого из них на ее уровень. При этом учитывалось, что пользователями методики могут быть как сами вузы, которые с ее помощью смогут выявить слабые места в подготовке специалистов, так и потребители образовательных услуг, которым она поможет выбрать отвечающий их требованиям вуз.

За основу методики приняты, с учетом специфики решаемой задачи, методологические положения оценки эффективности. На базе комплексного подхода к оценке эффективности определены основные этапы и принципы разработки методики (рис. 1).

Для анализа предлагается использовать два основных типа показателей: критериальные и интегральные.

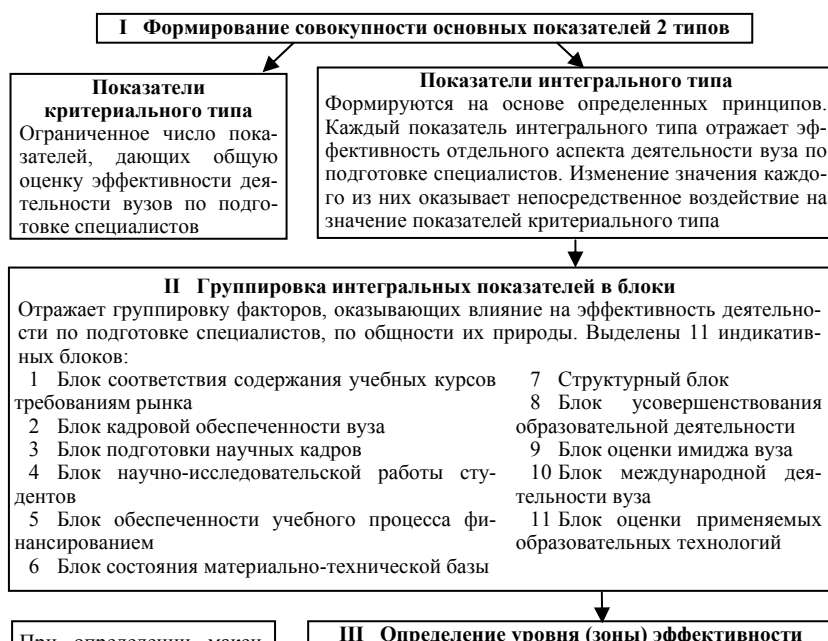


Рис. 1 Основные этапы оценки эффективности деятельности высшей школы

Из критериальных показателей для оценки качества подготовки специалистов выбраны:

- 1) степень удовлетворения потребностей отраслей экономики в специалистах с высшим образованием;
- 2) доля выпускников, работающих по специальности, полученной в вузе;
- 3) доля выпускников, получающих доход, соответствующий среднему уровню дохода работников данной специальности.

В методике предлагается рассчитывать 25 различных интегральных показателей, которые сгруппированы в 11 блоков.

Расчет в баллах показателей, для которых определены максимальное и минимальное значения, производится на основе метода балльных оценок с использованием формулы, приведенной на рис. 1.

Сравнение суммы баллов, набранной вузом по всем интегральным показателям, с максимально возможной показывает степень эффективности деятельности вуза по подготовке специалистов, аналогичное сравнение по каждому показателю выявит узкие места в образовательной деятельности. Это поможет определить конкретные задачи по повышению эффективности и найти наиболее оптимальные и экономичные пути их решения.

Таким образом, предложенная методика является не только механизмом оценки эффективности деятельности вуза по подготовке специалистов, но и инструментом оперативного и стратегического планирования и управления.

С е к ц и я IV

Новые организационные методы управления.

Проблемы подготовки менеджеров для университета

new management practices.

Dr. Agostino Massa

"Needs analysis" as a key factor of an effective training process

*University of Genoa
Genoa, Italy*

University is an organisation providing services in the fields of research and education. Traditionally, it is an institution operating in a public environment, even if nowadays it is increasingly open to the private sector. As a service providing organization, it is based on human resources and their knowledge and competences.

The need for knowledge workers (Davenport – Prusak 1998) implies that an organization must pay attention to the development of its human resources in every moment of their cycle, from recruitment to the design of career paths, from empowerment to evaluation and rewarding. A very important activity in human resource management (HRM) is therefore education and training, especially in organizations involved in strategical repositioning. In a broader sense, HRM must focus on the development of the personnel, first of all managers and high-potential workers.

Training can be referred to a set of activities aiming to develop someone's capabilities and strategic skills which s/he adopts to deal with the different needs arising from the working context (Isfol 1992: 114). It is a process developing in a long span of time and involving not just someone's "knowledge" but also his/her ability "to know what to do" and "to know how to be".

Conventional "training" is required to cover essential work-related skills, techniques and knowledge. However, the most effective way to develop people is quite different to conventional skills training. It happens that most employees do not like such programmes. They use to take part in them, of course, but they don't enjoy them very much because it is about work, not about themselves as people. The most effective way to develop people is instead to enable learning and personal development, with all that this implies. This extends the range of development way outside traditional work skills and knowledge, and creates far more exciting, liberating, motivational opportunities – for people and for employers.

When a strategic plan is adopted, an organization sets new goals. It means that service delivering processes can involve brand new organizational units (e.g. electronic data processing or external relations units) or already existing but improved ones (e.g. international relations or students office). HRM becomes therefore a key tool for strategically oriented organizations. Main needs are to recruit the right people for the new organizational positions, from inside or even outside, and to train or retrain all the staff. Competencies must be developed for the new jobs while everybody must get the awareness to work in a process-based and quality orientated organization.

As we have already pointed out, the focus is therefore on human resource development, which can be achieved through proper training activities.

Harrison (1997: 424) proposes a systematic model of learning and training, consisting of four steps: (a) Identify development need; (b) Design development activity; (c) Carry out development; (d) Evaluate development. This "training cycle" is set within an external environment and within both an organisation strategy and a human resource development strategy. A final evaluation of the process is necessary to start again after assessment.

Castagna (1991) proposes a more detailed scheme on seven steps, emphasizing the role of the three actors involved in the training process: the customer institution; the target group; the trainer and the training institution. In our case, it means: the University and its management; the employees selected to

take part in the training process; the individual professional or the agency in charge of delivering the training activity.

This scheme includes: (a) Decision to set up a training process; (b) Field analysis and macro-planning; (c) Re-definition of training process; (d) Micro-planning; (e) Delivering; (f) Results evaluation; (g) Feed-back to the customer institution.

There are actually many approaches to learning and development: training courses; learning on the job; open, distance and e-learning. These approaches are fully described in literature. According to their purposes, there are different categories of training courses: pre-experience courses and post-experience courses; consultancy courses; in-house courses; outdoor-type courses. There are also many ways for learning on the job: coaching; mentoring; peer relationships; action learning; self development; self development groups; learning logs; learning contracts.

The choice from this variety of teaching approaches and didactic techniques depends on development objectives. To decide which target group will take part in a training programme for which learning goals, anyway, it is not enough. For example, to decide that receptionists are to be trained in communication skills. It is crucial for the success of the training process the step which we have called "identification of development needs" (Harrison 1997) or "field analysis" (Castagna 1991). Only carrying out this activity is possible to elaborate a tailored and effective training programme – and not a generic and time wasting one.

There are many approaches to analysing needs (Torrington and others 2002: 428). The two most traditional ones are the problem-centred approach and the matching of the individual's competences profile with that for the job they are filling.

The problem-centred approach focuses on any performance problems or difficulties, and explores whether these are due to a lack of skills, and if so which.

The profile comparison approach, on the other hand, takes a much broader view and is perhaps more useful when an individual or a group of individuals are new to a job. This latter approach is also useful when strategic priorities change and employees are required to develop new skills. It actually happens that the nature of their job changes, even though they are still officially in the same role with the same job title.

Competences of every individuals are checked and compared with competences required for the job as it is designed in theory. It must be stressed that in organisation delivering services, where roles are more complex, competences required can be not just technical but also relational (Normann 1991).

Both methods can be used for such analysis. Nonetheless, when a gap has been identified, the development required needs to be phrased in terms of a learning objective, before the next stage of the cycle (development planning and design) can be undertaken.

According to Torrington and others (2002: 428), for example, when a gap or need has been identified around team leadership, appropriate learning objectives may be that learners, by the end of the development, will be able "to ask appropriate questions at the outset of a team activity to ascertain relevant skills and experience, and to check understanding of the task" or "to review a team activity by involving all members in that review".

The Authors also consider that the planning and design of learning can be influenced by the learning objectives and also by the HR development strategy. This for example may contain a vision of who should be involved in training and development activities, and the emphasis on approaches such as self development and e-learning. Once planning and design have been specified, the course (or coaching or e-learning activity) can commence. It should be evaluated at an appropriate time in the future to assess how behaviour and performance have changed.

Nonetheless, given that the training process involves human beings, its outcome is not easy to evaluate. While evaluation is straightforward when the output of the training is clear to see, like reducing the number of dispatch errors in a warehouse or increasing someone's typing speed, it is more difficult in the case of a management training course or a programme of social skills development (Torrington and others 2002: 436). As long as organizational change is a very

slowly going process, it is not possible to determine in how much time training activities give place to their effects.

Список литературы

- 1 Castagna M. (1991) *Progettare la formazione*, Angeli, Milan.
- 2 Davenport T.H. – Prusak L. (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- 3 Harrison R. (1997) *Employee Development*, IPD, London.
- 4 Isfol (1992) *Glossario di didattica della formazione*, Angeli, Milan.
- 5 Normann R. (1991) *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley and Sons, New York.
- 6 Torrington D. – Hall L. – Taylor S. (2002) *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Harlow.

Н. П. Пучков, Э. В. Злобин

ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В УНИВЕРСИТЕТЕ

*Тамбовский государственный технический университет
Тамбов, Россия*

В последние годы многие организации уделяют значительное внимание идее тотального управления качеством (Total Quality Management – TQM). Основные положения данного подхода могут служить базой и для управления качеством подготовки специалистов в университетах. При этом особый акцент делается на ценности человеческих отношений и человеческого потенциала.

Анализируя существующие методы, подходы и принципы управления качеством в университетах можно отметить следующие особенности:

- методы и подходы управления качеством формируются на основе идей концепций управления социальными системами вообще и управления образовательными организациями в частности;
- в современных подходах к созданию систем управления качеством образования проявляется тенденция комплексной реализации идей программно-целевого управления и методов, ориентированных на управление процессуальной стороной образовательного процесса;
- при решении проблем управления образовательными организациями вообще и управления в них качеством в частности целесообразно, в зависимости от вида и сложности решаемых задач, использовать их комплексное решение как наиболее общее теоретическое основание;
- применительно к образовательным организациям, базисная методология подходов к управлению качеством, предлагаемая современными российскими и зарубежными учеными и практиками, в целом совпадает с общепринятыми принципами управления качеством.

Следует также отметить, что в настоящее время наиболее приемлемым и отвечающим требованиям сегодняшней практики является системный подход, базирующийся на всеобщем управлении качеством. Так, высшее учебное заведение, являясь образовательной организацией, соответствует основным свойствам системы: целенаправленности (цели в области качества), сложности (множество структурных подразделений и сложность их взаимосвязи), делимости (образовательная, научно-исследовательская, учебно-методическая, хозяйственная деятельности), целостности (направленность действий структурных подразделений подчинена единым целям), многообразию элементов и различию их природы (различные виды деятельности имеют свою функциональную специфичность и автономность), структурности (взаимозависимость и взаимосвязь между подразделениями согласно иерархическим уровням).

Управление качеством согласно данному подходу осуществляется с учетом следующих принципов:

- ориентации всей деятельности университета на удовлетворение требований потребителей (общества, работодателей, обучаемых);
- реализации стратегии непрерывного совершенствования отношений и практики управления;
- участия всего персонала в решении проблем качества ("качество –

дело каждого");

- смещения центра тяжести усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов;
- упора на предупреждение несоответствий;
- обеспечения качества как непрерывного процесса, когда качество конечного объекта является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах этого процесса;
- ценности фактов, принятии решений на основе объективной, точно известной информации;
- самооценки, ответственности за оценку своей деятельности;
- выбора индивидуальных методов работы.

К наиболее характерным показателям TQM, привлекательным с позиций управления качеством в образовательных организациях, можно отнести:

- ответственность руководства за разработку и реализацию философии качества, содержание которой обозначается в определенных подходах и принципах;
- взаимосвязь деятельности по качеству на всех этапах подготовки специалиста с другими видами деятельности;
- регулярный анализ и оценивание работ в области качества, непрерывное улучшение качества и самооценка организации по более высоким критериям;
- экономичность качества – дорого стоит не качество, а его отсутствие;
- постоянное изучение требований потребителей с помощью маркетинга;
- обеспечение качества на стадиях проектирования образовательных программ и разработки обучающих технологий;
- обеспечение качества процессов и управления ими, включающее планирование, оценку их способности к обеспечению качества подготовки специалистов;
- проверка качества подготовки специалистов – экспертиза выполнения установленных требований и стандартов;
- управление несоответствующими установленным нормам результатами, состоящее в оперативном выявлении такого результата и устранении причин его появления;
- обучение персонала, стимулирование и мотивация. Обучение предполагает подготовку специалистов по качеству – квалитологов.

На принципах TQM базируется и подход по формированию системы менеджмента качества университета.

Она определяется следующими, характерными для нее, чертами:

- четко сформулированная цель предприятия в области качества (стратегия в области качества, политика организации в области качества);
- организационная структура управления качеством в организации, предполагающая создание специализированного подразделения по управлению качеством, уполномоченных и ответственных лиц;
- взаимодействие специализированного подразделения с другими подразделениями организации, степень этого взаимодействия;
- границы возможного влияния системы менеджмента качества на качество образовательных услуг и развитие организации в целом.

В то же время, подготовка к формированию системы менеджмента качества в образовательной организации требует учета ряда особенностей, связанных в основном, с широким спектром потребителей ее образовательных и научных услуг.

Продуктом труда коллектива университета является результат учебных, научных, методических, консультационных и производственных работ и услуг, выполняемых для граждан и организаций.

Применительно к процессу обучения можно выделить два вида результатов. Если заказчиком на обучение студента является предприятие, то результат определяется как подготовленный работник. Его знания, умения и навыки будут оцениваться предприятием с позиции соответствия требованиям конкретных должностей. Если "заказчиком" оказывается сам обучаемый, то результат труда вуза будет выполнять сам обучаемый с позиций своих субъективных представлений и соответствия предполагаемому месту трудовой деятельности. Эти два вида результата процесса обучения только

на первый взгляд могут показаться одинаковыми. Изменение "потребителя результатов труда" принципиально меняет его выражение, оценки количественной и качественной характеристик.

Для выпускников, направляемых на предприятие, результат образовательной деятельности вуза измеряется в количестве подготовленных человек, а качество этого труда – через расхождение показателей знаний, умений и навыков, имеющихся у конкретного выпускника и требуемых на конкретном рабочем месте.

Для выпускника, не определившегося с местом будущей работы, результатом процесса обучения будет объем знаний, умений и навыков, которые он приобрел, а качество – это расхождение показателей их измерения со своими запросами, прежде всего на момент обучения.

Для выработки единого представления у преподавателей и обучающихся о показателях результата процесса обучения используют государственные стандарты. В то же время в рамках договора университета с конкретным предприятием или гражданином дополнением к государственному стандарту может быть совокупность специальных требований, касающихся не столько содержания учебного процесса и методов обучения, сколько состава показателей, которым должен отвечать обученный.

Для процесса обучения особо выделяются подгруппы результатов, которые специфичны по составу и уровню стандартных требований к величине показателей и определяются уровнем обучения, специальностью, сферой трудовой деятельности.

Поэтому при внедрении всеобщего управления качеством в образовательную организацию в частности при построении систем управления качеством образовательного процесса необходимо:

- ориентироваться на реализацию системного подхода;
- обеспечить как оптимальное функционирование, так и развитие качества образовательной организации;
- оптимизировать организационную структуру управления;
- использовать основные закономерности и принципы теории социального управления применительно к системе высшего профессионального образования;
- проводить максимальный учет внутренних резервов образовательной организации;
- обеспечить при проектировании не только оптимальное функционирование организации, но и ее развитие.

Необходимо также отметить, что идея управления качеством образования через управление качеством компонентов образовательного процесса, имеет широкую перспективу развития. В частности, в этом направлении просматриваются следующие стратегии:

- выделение приоритетов образовательного процесса, которые непосредственно влияют на знания, умения и способности личности и регулирование их качества;
- определение структурных элементов образовательного процесса и обеспечение качества каждого элемента;
- изменение структуры и стратегии учебного процесса;
- применение в управлении современных информационных средств и технологий.

И, естественно, в связи с интеграцией России в мировое образовательное сообщество, реализацию стратегий управления качеством в образовательных организациях необходимо осуществлять согласованно с зарубежным опытом управления качеством в образовательной сфере.

Е. В. В а ш у р и н а

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

*Казанский государственный университет
Казань, Россия*

Проблемы, с которыми сталкивается сегодняшнее управление в высших учебных заведениях, во многом связаны с острым дефицитом подготовленных на современном уровне управленческих кадров и недостатком управленческих знаний и навыков у значительной части руководителей как академических, так и административных подразделений. Традиции государственного управления образованием в нашей стране не предполагали до недавнего времени специальной профессиональной подготовки управленческого персонала и руководителей образовательных учреждений.

В то же время, успешная адаптация высших учебных заведений к изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде, и достижение стратегических целей, стоящих перед организацией, предполагает развитие новых компетенций, прежде всего у управленческих кадров вузов.

В большинстве развитых стран мира принята практика утверждения (назначения) на должности управленческого персонала в вузах только при их соответствии определенным компетенциям. В связи с этим *компетентностный подход* активно используется при формировании образовательных моделей и образовательных программ, направленных на развитие современных университетских менеджеров. С одной стороны, это связано с тем, что именно современные проблемы организации породили и стимулируют компетентностные подходы к управлению человеческими ресурсами, с другой стороны, сама деятельность менеджера наиболее выпукло синтезирует проблемы определения эффективной профессиональной работы, способов ее совершенствования и определения приемлемых и выдающихся характеристик менеджера [3].

Какие компетенции и навыки необходимы управленческому персоналу высшей школы в современных условиях? Под *компетенцией* обычно понимают способность действовать в разнообразных ситуациях, образование, квалификацию, умения и навыки, опыт, энергию, отношение к работе, уровень общей культуры.

Участниками пленарного заседания по вопросам развития персонала Международной конференции ЮНЕСКО "Высшее образование в 21 веке: видение и действие", проведенной в Париже в 1998 г., были сделаны рекомендации по развитию определенного набора компетенций для различных категорий университетского персонала, в том числе и для управленческих кадров. Предложенный список компетенций успешно используется в практике зарубежных университетов как при анализе управленческих компетенций вновь избираемых руководителей, так и при формировании программ повышения квалификации административного персонала всех уровней управления.

Так, *руководители вузов* – ректоры, вице-президенты, вице-канцлеры и т.д. – несут основное бремя принятия решений и выбора стратегических направлений в новых очень непростых условиях окружающей среды. Им, в первую очередь, требуются профессиональные знания, позволяющие компетентно выработать стратегию организации, которая станет основой для всего комплекса решений на достаточно долгий период времени.

Роль руководства является центральной в управлении изменениями, особенно это характерно для классических университетов, большинство сотрудников которых очень настороженно относятся к любым изменениям. Таким образом, список ключевых компетенций руководителей вузов должен включать:

- обеспечение стратегического руководства и выработку общего стратегического направления развития университета;
- осуществление успешных переговоров с представителями внешних организаций, в том числе представителями бизнеса, организациями-донорами и выпускниками, о привлечении дополнительного финансирования;
- поддержка инноваций и предпринимательской культуры сотрудников и обеспечение поддержки институциональных исследований в университете;
- коммуникационные способности и навыки убеждения академического персонала в необходимости изменений.

Руководители административных и академических подразделений должны поддерживать руководство университета и принимать активное участие в осуществлении институциональных изменений и разработке стратегии организации. В то же время они руководят процессом реализа-

ции стратегии, в связи с чем нуждаются в развитии более практических компетенций, к которым относятся:

- разработка стратегии подразделения, увязанная со стратегией организации в целом, принятие стратегических решений;
- навыки управления людьми, в том числе управление командой и организация системы развития сотрудников подразделения;
- умение управлять финансами;
- знание современных информационных технологий;
- восприимчивость к изменениям во внешней среде;
- привлечение внешних потребителей.

Система высшего образования в России и Западной Европе существенно отличается от системы образования в США в организации управления вузами. Ректор и декан в американском университете, как правило, полностью сосредоточены на вопросах инноваций, управления и финансового менеджмента, их деятельность настолько сложна, что не оставляет времени ни для преподавания, ни для исследовательской работы. Эти руководители выбирают для себя административную карьеру и переходят с одной руководящей должности на другую, часто в различных университетах, не возвращаясь к преподавательской и научной деятельности. В западноевропейских и российских вузах руководящие посты на университетском и факультетском уровне занимают ведущие профессора, которые избираются в соответствии с их лидерскими качествами, совмещают административную работу с преподаванием и исследованиями и обычно не обладают специальными управленческими знаниями и навыками.

Поэтому одной из задач, создаваемых специальных организаций типа Европейского центра стратегического управления университетами (ESMU), Европейской академической сети деканов (DEAN), Центра изучения политик в высшем образовании (CHEPS), Агентства по развитию персонала в высшем образовании Великобритании (HESDA) и других является осуществление мероприятий по совершенствованию деятельности университетских руководителей на национальном и международном уровне. Они организуют конференции, тренинговые семинары, консалтинговые программы, направленные на то, чтобы помочь университетским администраторам в решении проблем, с которыми они сталкиваются в повседневной управленческой деятельности и при постановке стратегических задач.

Во многих университетах Великобритании существует практика утверждения в должности деканов факультетов за год до того, как они приступают к работе. В течение этого года отобранные кандидаты должны ежемесячно посещать трех – пятидневные курсы для совершенствования своих управленческих навыков. Ежегодные инвестиции в подготовку академических руководителей в западноевропейских университетах составляют до 9000 евро на одного сотрудника (Lindfors, 2001).

Последнее время все больше говорят о профессионализации менеджмента в системе высшего образования, что предполагает наличие определенных способностей у *административного персонала*, которые приобретаются в процессе обучения. Многие сотрудники в университете предпочитают выбирать путь административной карьеры, что требует от них постоянного совершенствования своих управленческих навыков. При этом система повышения квалификации администраторов в зарубежных вузах исходит из того, что администратору, работающему в ней, недостаточно иметь ту или иную общую подготовку. Считается, что здесь не может эффективно работать просто "хороший менеджер" или "квалифицированный администратор". Для системы высшего образования в Западной Европе и США сейчас характерно открытие новых магистерских программ по подготовке специалистов в области управления высшими учебными заведениями. По сути, появилась новая профессия – администратор высшего образования. Институт образования Университета Лондона начал подготовку специалистов для высшего уровня управления высшими учебными заведениями в рамках программы Master of Business Administration in Higher Education Management (MBA в области управления высшим образованием). Одной из целей программы является "создание сообщества профессионалов, использующих примеры лучшей практики в управлении высшим образованием".

Совершенствование системы управления современными университетами требует от административного персонала развития следующих компетенций:

- овладение новыми информационными и компьютерными технологиями;
- знание основ финансового менеджмента;
- управление человеческими ресурсами;
- умение работать в команде;
- умение делегировать полномочия и брать на себя ответственность за принятие решений;
- навыки проектной деятельности;
- ориентация на цели организации и другие.

Изменения, происходящие вне и внутри высших учебных заведений, требуют адекватного управленческого ответа и, соответственно, развития новых компетенций у персонала. В связи с этим, зарубежные университеты и центры, организующие повышение квалификации университетских администраторов, проводят регулярные опросы среди руководителей и сотрудников с целью выявления потребностей в новых знаниях и навыках (Blackwell R., Blackmore P., 2003). Для развития и расширения управленческих компетенций используются различные способы, в том числе, обучение, тренинг, извлечение уроков из чужих и собственных ошибок, сотрудничество с теми, кто располагает необходимой компетенцией и специализируется на ее распространении. Частным случаем такого сотрудничества являются консультационные отношения, которые основываются на профессионализации субъекта компетентности, и все более широко используются в западноевропейских университетах.

Наступивший период относительной социально-экономической стабилизации обозначил для руководителей высшей школы России необходимость перехода от антикризисного управления к управлению, базирующемуся на современных управленческих технологиях, адекватных динамично меняющейся рыночной среде, растущей конкуренции за все виды ресурсов и рынки. Существенно возросшие возможности вариативности развития вузов, переход от административного управления к децентрализованным, гибким управленческим структурам предъявляют новые требования ко всей системе организации управления вузом. Модернизация системы управления вузом должна обеспечить адаптацию вуза к новым экономическим и социальным условиям, определение стратегических ориентиров развития на перспективу. Успешность этого процесса определяется многими факторами, важное место среди которых занимают наличие информации об инновационном управленческом опыте, владение современными технологиями управления, наличие команды подготовленных и заинтересованных менеджеров образования, а также возможность опереться на профессиональную консалтинговую поддержку в деле реструктуризации управления в вузе.

Современная ситуация в области вузовского управления в России характеризуется с одной стороны накоплением практического опыта работы в рыночных условиях, а с другой стороны – отсутствием специальной системы подготовки управленческих вузовских кадров.

В настоящее время решение данной проблемы сдвинулось с мертвой точки. Понимание необходимости специальной подготовки администраторов высшей школы появилось как у самих администраторов вузов, так и на уровне всей системы в целом. За последние пять лет в ряде вузов были разработаны программы повышения квалификации для управленческого персонала, среди которых следует назвать: программы подготовки специалистов в области управления качеством (Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (ЛЭТИ), инновационного менеджмента (Кубанский государственный университет), международного сотрудничества (Санкт-Петербургский государственный политехнический университет), международного научно-технологического сотрудничества и коммерциализации технологий (Нижегородский государственный университет) и другие.

В то же время, для большинства управленческого персонала российских вузов существует насущная потребность в развитии управленческих компетенций, в первую очередь стратегического видения, ориентации на достижение, принятия решений, организаторских навыков, влияния, управления изменениями и исполнением, мотивирования и ряда других. Примером организации подобной программы повышения квалификации менеджеров вузов в области стратегического управления являются семинары по

стратегическому планированию, проводившиеся в рамках проекта "Стратегическое планирование развития вуза", выполнявшегося журналом "Университетское управление: практика и анализ" при финансовой поддержке Фонда Форда. Участники семинаров не только знакомились с практикой лучшего зарубежного и отечественного опыта, но также занимались разработкой стратегических планов и миссии своего вуза.

Вместе с тем, эта работа в целом еще находится в начальной стадии. Имеется целый ряд проблем, в том числе отсутствие системности в разрабатываемых программах повышения квалификации, отсутствие специализированных служб по управлению персоналом, недостаток собственных кадров в вузах для проведения повышения квалификации административного персонала, слабое развитие институциональных исследований по эффективности внутривузовского менеджмента, слабо развитая сеть структур, оказывающих высшим учебным заведениям соответствующие консалтинговые услуги [2].

Одним из путей решения вышеизложенных проблем является разработка и реализация комплексной программы действий по развитию национальной системы повышения квалификации управленческих кадров сферы высшего образования. Такая программа должна предусматривать:

- разработку квалификационных требований для руководящих кадров различных уровней;
- разработку программ обучения для руководителей разного уровня в сфере стратегического управления и менеджмента;
- разработку различных специализированных программ повышения квалификации;
- разработку учебно-методического обеспечения для таких программ;
- создание тренинговых площадок в федеральных округах;
- разработку дистанционных технологий реализации программ повышения квалификации управленческих кадров вузов;
- развитие и поддержку структур, предоставляющих консалтинговые и аудиторские услуги в вузовском менеджменте [1].

Реализация этих мероприятий должна происходить с учетом анализа структурной перестройки системы образования, повышения уровня общественных ожиданий от сферы образования, изменений в требованиях различных групп потребителей к услугам, предоставляемым им высшими учебными заведениями, и с учетом тенденций и процессов в мировом образовании.

Список литературы

1 Вашурина, Е.В. Развитие системы повышения квалификации управленческого персонала высшей школы / Интеграция методической (научно-методической работы) и системы повышения квалификации кадров : материалы VII Всерос. науч.-практ. конф. : в 6 ч. Ч. 5 : Ин-т доп. проф.-пед. образ. ; отв. ред. Д.Ф. Ильясов / Е.В. Вашурина, Е.А. Князев. – Челябинск : Изд-во "Образование", 2006. – С. 7–10.

2 Князев, Е.А. К вопросу о стратегическом управлении и консалтинге в высшей школе / Е.А. Князев. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Инновации в образовании. Выпуск 1 (5). – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. – С. 43–52.

3 Щенников, С.А. Открытое дистанционное образование / С.А. Щенников. – М. : Наука, 2002. – 527 с. ; ил.

4 Blackwell, R. Towards strategic staff development in higher education / edited by Richard Blackwell and Paul Blackmore. SRHE / Open University Press / R. Blackwell, P. Blackmore. 2003. – 235 p.

5 Lindfors, L. The Training of Amateurs. HUMANE Seminar on Human Resources Management / L. Lindfors. – Ferrara, March 30–31, 2001.

Н.Д. Кликунов, В.М. Окороков

Человеческий фактор и проблемы адаптации вузовского менеджмента к современной экономической парадигме

То, что человеческий фактор является ключевым ресурсом для развития организации и что с ним связан наибольший риск провала любого проекта (национального или нет) в настоящее время не вызывает ни сомнений, ни дискуссий. Вопрос в том, как сделать человеческий фактор союзником в планируемых реорганизациях или, по крайней мере, нейтрализовать его сопротивление проводимым изменениям. При внедрении в организацию новых, осмелимся продолжить, передовых практик преподавания, неизбежно возникают группы лиц, теряющих от этих изменений. Они могут и образуют эффективные коалиции сопротивления новациям и, зачастую, именно оно загоняет организацию в ситуацию, когда "все понимают, что так жить (преподавать) нельзя, а жить (преподавать) по-другому не получается". Поэтому рост качества управления организацией, а под ним в данной статье понимается решение проблем с меньшими организационными издержками, неизбежно сопровождается более пристальным вниманием исследователей к проблеме человеческого фактора.

До недавнего времени в менеджменте доминировал инженерный подход к проблеме человеческого фактора. Следует отметить, что, так называемые "гуру" менеджмента Майкл Портер (Michael Porter), Майкл Хаммер (Michael Hammer), Том Петерс (Tom Peters) имели инженерное образование. Когда в Оксфордском университете в конце 70-х гг. прошлого века преподавание менеджмента стало рассматриваться как университетская дисциплина, то его представляли как некую комбинацию "инженерии и менеджмента" [Economist, p. 19]. Доминирование инженерного подхода позволяло представлять человека как некий винтик в работающем механизме. Следовательно, и задачи ставились аллокационные, типа:

а) как оптимальным образом распределить права, ресурсы и ответственность между членами организации с тем, чтобы структура функционировала наиболее эффективно;

б) сколько уровней иерархии должно быть в организации;

в) как выявить слабое звено в организации и заменить его более производительным работником и т.д.

Инженерный подход в определенной мере недооценивает значение человеческого фактора, веря в то, что эффективный менеджер или, что, то же самое, грамотный механик, сможет наладить организационную машину таким образом, что сопротивление или внутриорганизационное трение возникать не будет. Популярность таких дисциплин при подготовке современного менеджера как логистика, информационные системы в управлении, инжиниринг отражает суть данной парадигмы. Сторонники инженерного подхода делают акцент на некоей четкой заранее известной последовательности шагов для достижения успеха, т.е. по сути, ставят во главу угла алгоритмизацию при подготовке менеджера. Студент, обучающийся по направлению "менеджмент", должен усвоить этот алгоритм, жестко его придерживаться в своей профессиональной деятельности, и ему будет сопутствовать успех.

Второй ахиллесовой пятой современного преподавания менеджмента является принцип индукции. Чтобы решить проблему – мы должны посмотреть, каким образом до этого решались подобные проблемы и действовать по аналогии, обобщив опыт наших предшественников. Отсюда популярность мемуаристики бывших "капитанов промышленности" как далекого Запада и Востока (в частности, почему-то особенно популярна Япония), так и близкой России. Чтобы стать успешным – нужно "пропустить" через себя истории успеха, найти нечто общее в алгоритме поведения CEO⁹. Оставляя вне рассмотрения вопрос "учит ли чему-то история?" отмечу, наличие предвзятости и субъективности изложения при написании мемуаров. Да и стратегия успеха всегда похожа: хорошо себя вести, чистить зубы, отлично учиться и оказаться в нужном месте в нужное время. Вопрос "а как это сделать?" остается открытым. При индуктивном анализе всегда возникают проблемы, типа:

а) какие проблемы являются подобными?

б) когда аналогия является корректной, а когда нет?

⁹ CEO – chief executive of organization (дословно главный исполняющий в организации) – традиционное обозначение лиц, принимающих ключевые решения в компании.

в) валиден ли опыт наших предшественников в нашей ситуации? и т.д.

Не выстраивая "твердого ядра" в ответах на эти и подобные вопросы сторонники индуктивного подхода переходят к определению менеджмента не как науки, а как искусства [4, С. 5]. Это логично и очевидно. Так в искусстве отсутствуют жесткие критерии оценки, четкие определения, иерархия проблем. Большинство видов искусства собственно и не нуждается в прогрессе. Так же как нельзя сравнить Рафаэля и Ренуара, нельзя сравнить качество предсказаний теории X и теории Y в решении проблемы человеческого фактора.

Индуктивный подход преувеличивает значение человеческого фактора – все на свете человеческий фактор. Но если это так, то и сделать что-либо с ним невозможно. Решение проблемы человеческого фактора не возможно в общем случае, ибо каждый отдельный случай уникален и какое-либо обобщение и теоретизирование по этому поводу бессмысленно. Позиции индуктивного подхода отражаются в курсах: управление персоналом, различные психологии, социологии и т.д. управления. Следует отметить, что индуктивный подход несет значительную этическую нагрузку. Зачастую сторонник индуктивного подхода явно или неявно исходит из набора этических максим, норм и правил (вот этот субъект делал вот так и стал богатым, поэтому вы делайте также и вам будет богатство и пр.).

Идея данной статьи в том, что человеческий фактор имеет значение, его необходимо учитывать при введении новых управленческих практик и, в частности, в адаптации преподавания менеджмента к современной экономической парадигме. Размышляя о проблеме, хотелось бы ввести в оборот два известных термина – стратегия и дедукция. Дедукция связана с упрощением проблемы, выделением ключевых факторов, определяющих состояние объекта исследования, построением модели и последующей ее верификацией. Неизбежно, вопрос "Что есть ключевой фактор?" связан с нашим опытом восприятия мира, наблюдением, т.е. с индукцией. Но накопление наблюдений есть не более чем первоначальный этап для дальнейших исследований – моделирования и эмпирической проверки. Вслед за Марком Блаугом следует постулировать, что принцип "развитого фальсификационизма" может и должен лечь в основу изучения как человеческого фактора, так и других актуальных проблем современного менеджмента [1, с. 366]. Принятая большинством исследователей теория (мэйнстрим) отличается от конкурирующей только тем, что она лучше объясняет прошлые события и более верно предсказывает, прогнозирует будущее. Современное преподавание экономических дисциплин, к которым следует отнести и менеджмент, исходит из наличия нескольких альтернативных объясняющих теорий и наличия четких критериев опровергаемости предсказаний. К сожалению, следует отметить, что принцип опровергаемости до сих пор не прижился в преподавании менеджмента.

В основе стратегического мышления лежит учет возможных действий оппонента. В случае анализа человеческого фактора – это учет реакции тех, кто проиграет от предлагаемых изменений, внедряемых новаций и т.д. Стратегия позволяет выстраивать отношения таким образом, чтобы уменьшить отрицательные последствия и усилить положительное воздействие от проводимых изменений. Важную роль стратегическое мышление играет в конфликте интересов, который неизбежен там, где присутствует человеческий фактор. Стратегия позволяет переиграть оппонента, в то время когда он хочет обыграть Вас [5, С. 1–4]. Стратегическое мышление противостоит инженерному подходу. С точки зрения любителей всевозможных схем и алгоритмов необходимо построить "дерево решений" и выбрать алгоритм действий. Современные подходы вводят понятие "дерева игры"¹⁰, т.е. алгоритма ваших действий с учетом возможных действий противника. Именно ожидаемый ответ оппонента определяет ваше поведение, а универсального набора верных ходов просто не существует. Следует отметить, что введение предположения о стратегическом поведении не упрощает проблему, а в значительной степени усложняет ее [2, С. 154–155]. Вместе с тем происходит приближение к жизненным реалиям, уход от излишне искусственных, и потому неработающих, схем.

¹⁰ "decision tree" and "game tree" соответственно.

Проблема введения в оборот преподавателей современных концепций менеджмента, основывающихся на экономическом образе мышления, является очевидным примером значимости человеческого фактора. Определенное сопротивление адаптации стандартных западных курсов к российским реалиям, разработка "отечественных или российских" концепций менеджмента, нежелание использовать дедуктивное и стратегическое мышление – все это примеры, связанные с ролью человеческого фактора в процессе реорганизации, в данном случае, учебного процесса в высшем учебном заведении.

Предварительный анализ показывает, что работа по старым методикам порождает следующие основные проблемы как в преподавании, так и в восприятии менеджмента:

1 менеджмент до сих пор не приближается к критериям, предъявляемым научным дисциплинам (эксперимент, верификация, прогностичность в трактовке Карла Поппера) и не отходит от определения "искусство"; это создает у студентов ощущение, что став "начальником" можно делать все, что хочешь;

2 преподаватели менеджмента продолжают использовать взаимоисключающие трактовки и объяснения причин событий. В менеджменте отсутствует четкая концепция, что делать нужно и когда, а чего делать нельзя;

3 этические максимы "что хорошо, а что плохо" в российском менеджменте являются аксиомами, и не требуют строгого логического доказательства. Решение о том, что может, а чего не может делать менеджер не сопровождается учетом проблем межвременного выбора, неопределенности и риска, возможной реакции контрагентов, калькуляций в духе анализа "издержки-выгоды", "издержки-результат";

4 стратегическое поведение рассматривается как долгосрочное планирование. Как уже отмечалось, в трактовке западных авторов стратегия – это полный план действий игрока, выработанный с учетом всех возможных исходов игры: "Менеджер отличается от дровосека тем, что со стороны леса ответной реакции не последует. Менеджер всегда сталкивается с реакцией окружения на свои действия" [5, С. 1], т.е. упор делается на действия с учетом возможной реакции, отсюда и термины вызовы, кривые реакции, доминирующая стратегия и проч. В связи с этим, важная роль в подготовке менеджера отводится теории игр [3, Ч. 4];

5 не вырабатывается понимания того, как работает рыночная система на практике и, как следствие, ключевая роль курса "Industrial organization" (Экономика отраслевых рынков или экономика несовершенной конкуренции в русской редакции) в учебном плане;

6 недостаточна роль бизнес-планирования как формы организации учебного процесса, направленная на решение прикладных конкретных задач¹¹.

Даже сопоставление учебных планов при подготовке менеджеров у нас и за рубежом приводит к мысли о том, что специальность может иметь совершенно различное наполнение. Мало назвать специальность модным словом, необходимо, чтобы за этим словом стояло, по крайней мере, понимание проблем с которыми придется иметь дело.

Здесь мы сталкиваемся с противодействием человеческого фактора. Большинство преподавателей не стремятся что-либо менять, так как их существующая ситуация устраивает. Использование дедукции и стратегического мышления требует определенного умственного напряжения, постоянного поиска, в частности использование математики, логики, микроэкономической теории и других дисциплин с "твердым ядром". Пренебрегая функциями исследователя и/или аналитика преподаватель превращается в пророка. Идея в том, что пророком быть легче, чем исследователем.

Основной довод, то, что все так преподают. В результате возникает значительный разрыв в качестве преподавания между несколькими передовыми вузами Москвы и Питера и остальной массой провинциальных вузов.

¹¹ Провести данный анализ помог опыт, полученный в летней Лондонской школе экономики в 2004 г.

Наблюдается рыхлость научного сообщества не только в масштабах страны или региона, но и в рамках отдельно взятого вуза.

Очевидно, данное состояние дел может и должно быть улучшено. Однако начинать нужно не с исправлений, а с изучения состояния проблемы. Складывается впечатление, что мы не знаем чему и как у нас преподают. Вот возможные некоторые шаги, ведущие, с нашей точки зрения, к некоторому исправлению ситуации:

- 1 Срез знаний преподавателей – изучение состояния проблемы.
- 2 Анализ существующих методик преподавания менеджмента – изучение состояния проблемы.¹²
- 3 Перевод дедуктивных учебников по менеджменту, основанных на понятийном аппарате экономической теории.
- 4 Прекращение тиражирования отечественных учебников-клонов.
- 5 Определение унифицированного стандартного учебного пособия по менеджменту, желательного иностранного автора.
- 6 Организация систематической учебы преподавателей дисциплин в области менеджмента.

Очевидно, что решение проблемы человеческого фактора средне- и долгосрочная проблема. Однако будущее ее решение определяется уже сегодняшними инвестициями, прежде всего в человеческий капитал молодых преподавателей.

Решение проблемы сопротивления новациям будет показателем адаптации системы отечественного образования к изменившейся конъюнктуре спроса и его восприятия передовых педагогических практик.

Список литературы

- 1 Блауг, М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют / М. Блауг. – М. : НП "Журнал Вопросы экономики", 2004. – 416 с.
- 2 Хиршлайфер, Д. Конфликты и их урегулирование / Д. Хиршлайфер // Экономическая теория ; под ред. Дж. Итуэлла, М. Милгейта, П. Ньюмена. – М. : ИНФРА-М, 2004. – С. 146–157.
- 3 Cabral, Luis M.B. Introduction to industrial organization / M.B. Luis Cabral. The MIT Press, 2000.
- 4 Camerer, C. Redirecting Research in Business Policy and Strategy / C. Camerer // Strategic Management Journal, Vol. 6, 1–15 (1985).
- 5 Dixit, Avinash K., Nalebuff Barry J. Thinking strategically: the competitive edge in Business, politics, and everyday life / Avinash K. Dixit, Barry J. Nalebuff. W.W. Norton&Company, 1993.
- 6 The X and Y factors. What goes around, comes around // The Economist. January 21st–27th 2006. – P. 19–20.

В. И. Макалов

Формирование стратегии управления качеством образования в вузе

*Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева
Саранск, Республика Мордовия*

Образование является одной из стратегических сфер жизни общества. Кадровый и интеллектуальный потенциал или "человеческий капитал" – это, пожалуй, самая значимая ценность и ресурс любого государства. Однако только качественное образование может стать локомотивом активного развития всех сфер деятельности человека. В условиях информационного общества и глобализации высококвалифицированный специалист в состоянии воплотить в жизнь самые смелые идеи, проекты и решения.

Необходимо признать, что в современный период появляются новые вызовы и тенденции, требующие повышенного внимания к качеству. Речь идет, во-первых, о вступлении России в Болонский процесс, предполагающем создание интегрированной общеевропейской системы высшего образования, основанной на единых принципах организации и стандартах качества высшего образования. Во-вторых, наблюдается усиление конкуренции

¹² Данный анализ возможно провести по регионам в рамках определенной исследовательской программы.

между вузами на рынке образовательной деятельности. Сложившаяся в стране демографическая ситуация такова, что по прогнозу специалистов в 2010 г. число мест в существующих сегодня вузах сравняется, а может быть и превысит количество выпускников средних школ. В связи с этим качество подготовки специалистов становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности вуза.

Следующий аспект рассматриваемой проблемы связан с тем, что в 90-х гг. XX в. произошло реальное снижение качества подготовки специалистов в российских вузах, вследствие экономических и социальных проблем и появления многочисленных вузов (негосударственных) и филиалов, не способных обеспечить качественное образование. В 2004 г. в стране насчитывалось 662 государственных и 409 негосударственных вузов (без филиалов). При этом к 2003 г. численность студентов только в государственных высших учебных заведениях увеличилась на 198,1 %, а численность профессорско-преподавательского персонала – всего на 138,4 % (рис. 1).

Прием студентов высшими учебными заведениями к 2004 г. увеличился в 2,8 раза, выпуск специалистов – 2,7 раза, в том числе по группе специальностей "Экономика и управление" – 4,5 раза (рис. 2).

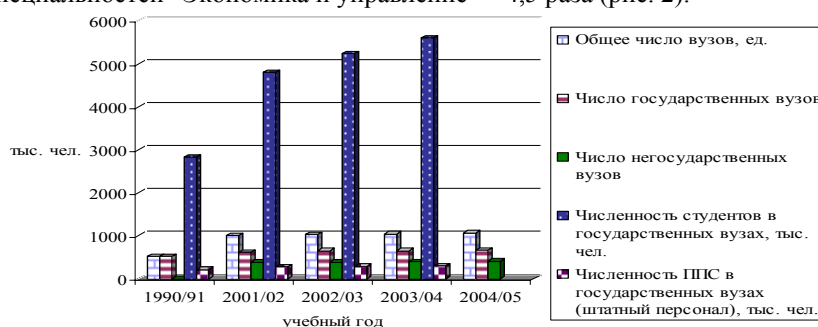


Рис. 1 Отдельные показатели сферы высшего профессионального образования России [1, 4]

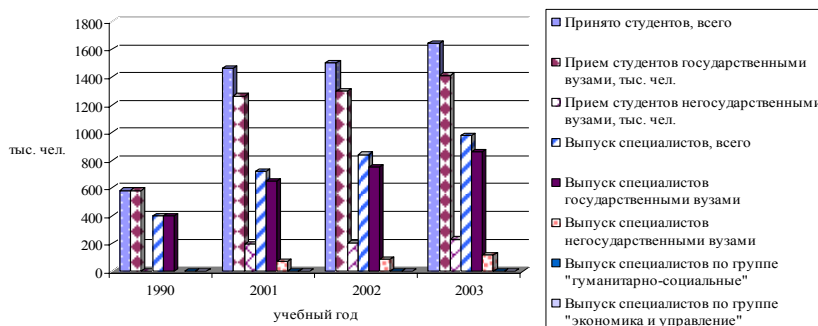


Рис. 2 Показатели приема студентов в вузы России и выпуска специалистов [1, 4]

Указанные обстоятельства обуславливают необходимость разработки в вузах эффективной стратегии управления качеством, способной обеспечить гарантии качества образования для всех заинтересованных сторон.

Эффективным механизмом такой гарантии является система менеджмента качества. Понятие "система менеджмента качества", в частности, лежит в основе международных стандартов ИСО серии 9000:2000. Эти стандарты были разработаны международной организацией по стандартизации (ISO) для предприятий и организаций, стремящихся добиться конкурентных преимуществ путем внедрения систем менеджмента качества. Данные стандарты нацеливают руководство и весь персонал организации на совершенствование системы управления и улучшение качества всех процессов.

В настоящее время в вузах России наиболее распространены следующие методы и подходы к формированию внутривузовских систем менеджмента качества:

1) подход в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г.;

- 2) концепция Всеобщего управления качеством (TQM);
- 3) подход, основанный на модели конкурса Рособнадзора и Рособразования "Системы обеспечения качества подготовки специа-листов";
- 4) модель самооценки "Совершенства деятельности вуза", гармонизированная с моделью Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и разработанная специалистами Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета "ЛЭТИ" (СПбГЭТУ).

Стандарты ГОСТ Р ИСО серии 9000–2001 достаточно популярны среди российских вузов. Анкетирование вузов, проведенное в 2004 г. Санкт-Петербургским государственным электротехническим университетом "ЛЭТИ" показало, большинство вузов (участвовавших в исследовании) предпочитают использовать модель системы менеджмента качества в соответствии с требованиями и рекомендациями данных стандартов [2].

В рамках Болонского процесса для координации разработки единых стандартов качества высшего образования создана Европейская сеть агентств по обеспечению качества (ENQA) в сфере высшего образования. ENQA разработаны "Стандарты и Директивы для гарантии качества высшего образования в Европейском регионе" [3].

В основу документа положены следующие основные принципы:

- заинтересованность студентов, сотрудников и общества в целом в хорошем качестве высшего образования; осознанием, что независимость подразумевает большую ответственность;
- поставщики высшего образования несут основную ответственность за гарантию его качества;
- качество академических программ для студентов должно улучшаться и развиваться;
- очень важна прозрачность в использовании внешней экспертизы процессов гарантии качества;
- должно поощряться развитие культуры качества в вузах;
- должны разрабатываться процессы, с помощью которых вузы смогли бы продемонстрировать свою отчетность, включая за общественные и частные материальные ресурсы;
- учебные заведения должны демонстрировать свое качество как внутри страны, так и на международной арене;
- используемые процессы гарантии качества не должны подавлять многообразие и новаторство.

Указанные принципы могут стать основой формирования стратегии в области качества образования в вузе. К середине 2005 г. к Болонскому процессу присоединились 45 государств, в том числе 9 стран бывшего СССР. 15 февраля 2005 г. Минобрнауки России утвержден План мероприятий по реализации положений Болонской декларации в системе высшего профессионального образования Российской Федерации на 2005 – 2010 гг. [5]. В соответствии с Планом, в частности, предусмотрено создание системы сопоставимых критериев, методик и технологий оценки качества образования с целью обеспечения гармонизации российской системы оценки качества образования с европейскими системами, вхождение России в ENQA и создание Евразийской сети органов по оценке качества образования (стран СНГ и Балтии).

В Бергенской декларации от 20 мая 2005 г. отмечается, что вузами стран-участниц Болонского процесса необходимо продолжить усилия по повышению качества своей деятельности посредством систематического представления своих внутренних механизмов гарантии качества. Бергенская декларация констатировала также, что страны-участники Болонского процесса принимают "Стандарты и Директивы для гарантии качества Высшего образования в Европейском регионе".

Система менеджмента качества предполагает формирование соответствующей организационной структуры управления качеством, установление конкретных и измеримых целей в области качества, разработку необходимой документации, в том числе формализованных процедур по измерению и обеспечению качества процессов, связанных с образовательной деятельностью.

Процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества, как правило, включает следующие этапы:

- комплексная диагностика вуза в области управления качеством;

- формирование организационной структуры системы менеджмента качества;
- разработка развернутого плана разработки и внедрения системы менеджмента качества;
- обучение персонала в области менеджмента качества;
- выделение и регламентирование процессов системы менеджмента качества;
- формирование документов системы менеджмента качества;
- внедрение механизма внутренних аудитов (проверок);
- анализ со стороны руководства;
- проведение внешнего аудита;
- сертификация системы менеджмента качества;
- непрерывное совершенствование системы менеджмента качества.



Рис. 3 Развертывание стратегии развития вуза и политики в области качества по видам деятельности

Важнейший вопрос формирования системы менеджмента качества связан с интеграцией политики в области качества в общую стратегию развития вуза. По сути политика в области качества должна пронизывать все направления деятельности вуза. Ведь качество продукции и других результатов деятельности любой организации зависит от того, как работает персонал, насколько качественно выполняет свои обязанности каждый член коллектива. Исходя из этого можно предложить схему развертывания стратегии развития вуза и ее политики в области качества по видам деятельности (рис. 3).

Основным элементом системы менеджмента качества вуза является ее организационная структура. Система менеджмента качества должна охватывать все факультеты и соответствующие уровни управления в вузе. Центральным звеном вузовской системы менеджмента качества является факультет (институт). Вузовский уровень фактически определяет стратегию развития вуза, политику и цели в области качества. На рис. 4 представлен пример организационной структуры системы менеджмента качества в вузе.

При внедрении системы менеджмента качества целесообразно отказаться от резких изменений. Все решения необходимо принимать после тщательного анализа всех альтернатив и только в целях улучшения существующего положения. Система менеджмента качества должна внедряться не революционно, а органически встраиваться и совершенствовать существующую систему управления. Элементы системы менеджмента качества есть в любой организации.

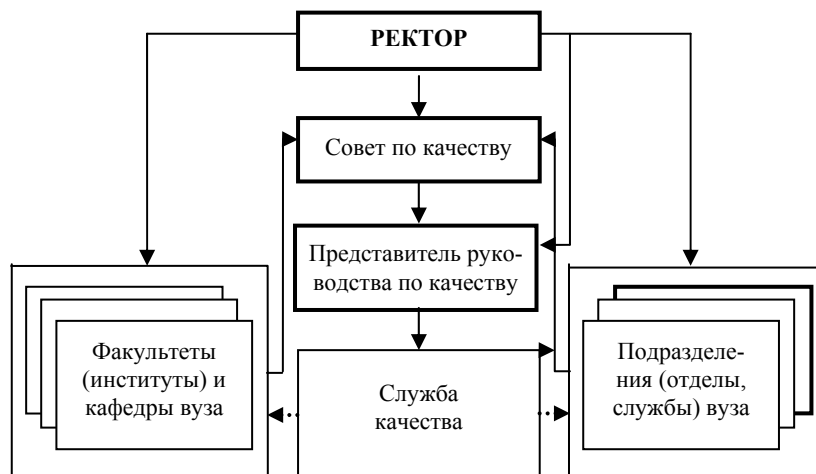


Рис. 4 Пример организационной структуры системы менеджмента качества вуза

Основной вопрос "Каково состояние системы?". В современных концепциях управления качеством важнейшим принципом называется постоянное улучшение. Конечно, можно сказать "Совершенству нет предела". Однако сегодня принципиально важно не останавливаться на достигнутом, а обеспечить постоянный поиск возможностей и областей для повышения качества.

По сути, менеджмент качества образования осуществляется на всех кафедрах и других подразделениях университета. Кафедры планируют свою деятельность, формируют соответствующие документы, проводят обучение и осуществляют контроль качества полученных студентами знаний и т.д. В этой связи в рамках системы менеджмента качества необходимо искать области и возможности для улучшений. Например, сегодня очень важно определять ожидания студентов как основных потребителей вуза и пожелания работодателей как потребителей второго уровня применительно к качеству и содержанию образовательных программ. Это слабая сторона в деятельности большинства вузов России, наряду с низкой удовлетворенность персонала. Об этом, в частности, говорят результаты самооценки деятельности вузов, проведенной в 2004 г. [2].

Список литературы

- 1 Российский статистический ежегодник. 2004. – М. : Госкомстат России, 2005.
- 2 Соболев, В. С. Результаты пилотной апробации методики самооценки вуза на базе новой модели СМК / В.С. Соболев, С.А. Степанов, А.Ю. Щербаков, В.В. Азарьева // <http://www.tqm.spb.ru>.
- 3 European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) : Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area // www.enqa.net.
- 4 www.ed.gov.ru.
- 5 www.umo.msu.ru.

Рейтинговая система как одна из форм организации обучения иностранных студентов

*Тамбовский государственный технический университет
Тамбов, Россия*

Модернизация высшего образования в России предполагает участие вузов в международном интеграционном процессе, заключающемся в поиске новых форм организации и управления. В последнее время в обучении активно используется рейтинговая система. Данная система представляет собой объективную шкалу сопоставлений качества и объема знаний студентов, по которой определяется индивидуальный рейтинг каждого студента. Рейтинговая система (РС) выполняет задачу повышения качества обучения и подготовки будущих специалистов.

Как любая из форм организации обучения, РС базируется на взаимоотношениях "учитель–ученик". РС приносит изменения в методику обучения, требует корректировки учебного материала, способствует индивидуализации обучения. Вместе с тем РС является одним из активных средств, стимулирующих прочное овладение знаниями, а также повышающих мотивацию учения. При РС увеличивается количество самостоятельной работы студентов, в процессе которой студент более свободен в выборе информации по учебным предметам и в выборе форм и методов усвоения изучаемого материала.

Особую сложность представляет механизм внедрения РС при обучении иностранных студентов. Это обусловлено следующими параметрами: специфика форм и методов обучения русскому языку как иностранному, поэтапность изучения русского языка, степень владения языком.

В настоящее время действуют единые "Требования к минимальному уровню образованности выпускников программы предвузовской подготовки иностранных студентов" [1], на основе которых созданы рейтинговые программы для оценки результатов обучения по предметам технического профиля.

Программы по РС должны учитывать уровень знаний каждого иностранного студента, его языковые, речевые и коммуникативные умения (компетенции) и способствовать объективной оценке каждого вида работы, соответствующей определенному количеству баллов. В связи с этим необходима корректировка учебных планов и разработка каждым вузом (кафедрой) единой РС для оценки результатов обучения по предметам технического (естественнонаучного, экономического и др.) цикла. В общую балльную оценку по дисциплине входит учет текущей (семестровой) успеваемости (аттестация) и промежуточной успеваемости (зачет или экзамен). Общее количество баллов (100) устанавливается для всех дисциплин. Больше количество баллов студент получает при учете текущей успеваемости, а оставшиеся баллы – на экзамене или зачете. При выведении общего балла по текущей успеваемости учитывается следующее: посещаемость занятий и предметных экскурсий, прилежание, выполнение домашних заданий, пересказ поурочных текстов, составление рассказов, написание сочинений, степень активности в ролевых играх и ситуациях, контрольные (итоговые) работы по определенной теме, тестирование.

РС оценки работы студента проводится поэтапно. Каждый этап предусматривает разнообразные формы и методы контроля в течение всего учебного года. Контрольные работы могут проводиться в виде тестов, устного фронтального и индивидуального опроса, письменных упражнений, аудирования, самоконтроля, компьютерных программ при электронных средствах обучения. Разнообразные формы контроля стимулируют обучение, раскрывают индивидуальные способности студента, активизируют обучение. Вместе с тем, как показывает опыт, наиболее эффективной формой текущего (в течение всего семестра) контроля является фронтальный опрос, в результате которого проверяются овладение грамматическими формами, языковая, речевая и коммуникативная компетенции, адекватность восприятия речи, навыки аудирования, объем усвоенной лексики. Фронтальный опрос создает благоприятный, доброжелательный микроклимат в группе, активизирует и инициирует работу, повышает мотивацию обучаемых, позволяет включиться в работу всем студентам группы.

При семестровой оценке рейтинга успеваемости, как уже отмечалось, важно учитывать посещаемость занятий студентом, объем и правильность выполнение домашних и индивидуальных заданий, активность работы в группе, а также участие студента в олимпиадах, фестивалях русской речи, конференциях, в подготовке и проведении национальных праздников. Уже на начальном этапе обучения иностранных студентов организуется их коллективная творческая деятельность, что активизирует процесс обучения. По результатам текущего контроля составляется рейтинговая оценка знаний учащихся, которая стимулирует обучение, ускоряет процесс адаптации, устанавливает заданный темп работы студента, предполагает объективный и своевременный контроль. РС способствует раскрытию индивидуальных способностей студента, побуждает творческую активность.

При промежуточной (итоговой) аттестации (экзамен) проводятся тестирование, письменная работа, аудирование, устное собеседование по заданной ситуации, соответствующие Государственному Стандарту [2]. Тестирование выявляет уровень общего владения языком – базовых знаний. Виды тестирования разнообразны: альтернативные задания; задания, предполагающие выбор правильного ответа, выбор соответствий; задания с полным, неполным, развернутым ответом [3].

Письменная работа представляет собой развернутый рассказ на заданную тему, в ходе которого проверяется уровень владения письменной речью, умение логично и грамматически правильно построить изложение. При аудировании выявляется степень понимания текста, а при аудировании – адекватность восприятия русской речи.

При оценке знаний, умений и навыков во время итоговой аттестации студент получает общее количество баллов согласно РС, не превышающее количества баллов при текущей аттестации.

Таким образом, рейтинговая система оценки знаний иностранных студентов на начальном этапе обучения является одной из эффективных форм контроля и управления учебным процессом. РС способствует либеризации учебного процесса, тем самым позволяет учитывать индивидуальные способности студентов, раскрывает их творческий потенциал, стимулирует самостоятельную работу, предоставляет возможность объективной оценки работы студентов.

Список литературы

1. Требования к минимальному уровню образованности выпускников программы предвузовской подготовки иностранных студентов (проект). – СПб. : Изд-во "Златоуст", 2004. – 32 с.
2. Государственный образовательный стандарт по русскому языку как иностранному (проект). – М.–СПб. : Изд-во "Златоуст", 1999.
3. Касимов, Р.Я. Рейтинговый контроль / Р.Я. Касимов, В.Я. Зинченко, И.И. Грантберг // Высшее образование в России. – 1994. – №. 2. – С. 83–92.

содержание

программа конференции	3
Предисловие	12
Вступительное слово	13
Ректора ТГТУ, профессора <i>С.В. Мищенко</i>	13
Приветствие от администрации Тамбовской области, заместителя главы администрации Тамбовской области <i>К.В. Колончина</i>	14
Вступительное слово профессора университета г. Генуя <i>А. Миньоне</i>	15
Вступительное слово проректора по международным связям, на-	18

учного координатора проекта <i>Н.С. Попова</i>	
Пленарные доклады	
<i>Талонов А.В.</i> РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ВУЗОВ РОССИИ	19
<i>Колончин К.В.</i> О роли международного сотрудничества в экономике и образовании современной России	21
<i>Мищенко С.В., Попов Н.С.</i> Стратегическое планирование развития Тамбовского государственного технического университета на период до 2010 года	25
<i>Mignone A.</i> TEMPUS TACIS JOINT EUROPEAN PROJECT N 23046–2002 "TSTU STRATEGIC PLANNING OF MANAGEMENT" THE PROJECT AT A GLANCE	29
<i>Зверяков М.И., Козлова Г.Н., Шубартовский Г.И.</i> Стратегические ориентиры в управлении развитием экономического университета	36
<i>Musaio Angelo</i> The budget as tool of development of the university autonomy: indicators systems, management control and company-oriented techniques	42
<i>Малин А.С.</i> Планирование и организация учебного процесса в инновационном вузе	50
с е к ц и я I	
болонский процесс и задачи стратегического планирования в университете	
<i>Пучков Н.П.</i> К вопросу стратегического планирования образовательной деятельности университета	61
<i>Попов Н.С., Мозерова Л.А., Чуксина Л.Н.</i> От стратегических альянсов к стратегическому планированию	64
<i>Penso Monica</i> Orientation as a key feature in lifelong learning	69
<i>Швецова Е.В.</i> БОЛОНСКИЙ ПРОЦЕСС И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖВУЗОВСКОГО ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА	74
<i>Антропов В.А.</i> БОЛОНСКИЙ ПРОЦЕСС И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОТРАСЛЕВОМ ВУЗЕ	77
<i>Мухина А.С.</i> СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАДАЧАМИ	83
<i>Волчихин В.И., Мецзяков В.А., Шестопал Ю.Т.</i> Система стратегического планирования университета	87
<i>Газаев В.Л.</i> Современные проблемы реформирования образования	93
с е к ц и я II	
совершенствование финансовой системы университета в современных условиях	
<i>Пахомова С.А., Мищенко С.В., Пономарев С.В., Тимошина Е.А., Кузнецова Е.С.</i> Методика учета и анализа затрат на качество образовательных услуг	98
<i>Храпов И.В.</i> Система бюджетирования как этап создания системы стратегического планирования ТГТУ	108
<i>Айтмухаметова И.Р.</i> ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ	120
<i>Баитов А.С.</i> Финансовая система как фактор финансовой устойчивости вуза	126

<i>Гринь А.М.</i> Условия реализации финансовой системы в вузе и задачи ее совершенствования	131
<i>Кожемякина О.С., Марковских А.Г.</i> Совершенствование финансовой системы вуза в процессе бюджетирования	137
<i>Мальцева Г.И.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА ВУЗА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ	140
<i>Марковских А.Г., Кожемякина О.С.</i> ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ КАК ШАГ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ ВУЗА	146
<i>Наумова Н.А.</i> Кафедра как ключевой элемент бюджетирования в вузе	150

с е к ц и я III

приоритетные национальные образовательные программы и инновационный университет

<i>Bryan K. Temple, John S. Lynn</i> DVD based Distance Learning Support for Teaching and distance learning	157
<i>Koivumaa Ari</i> Universities, Innovations, and IPRs	163
<i>Подольский В.Е., Сергеев В.И., Кузнецов В.Н., Тараненко В.А.</i> Применение современных информационно-теле-коммуникационных технологий (Wi-fi, Wi-max, MPLS, IPv.6) для обеспечения единства учебно-научно-инновационной деятельности мобильных студентов и преподавателей	171
<i>Промтов М.А.</i> Экспорт образовательных услуг – стратегическое направление развития университета	180
<i>Шевченко Е.В., Устров Ю.И.</i> Применение доктрины "управление набором" к экспорту российского образования (на примере стран Африки к югу от Сахары)	183
<i>Иванова В.И.</i> Проектирование учебного процесса в вузе в условиях международной образовательной интеграции	190
<i>Томилиן О.Б.</i> ИННОВАЦИОННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ: ВОЗВРАЩЕНИЕ К НАЧАЛУ	197
<i>Волчихин В.И., Мещеряков В.А., Шестопал Ю.Т.</i> Конкурентоспособность университета	202
<i>Кузин А.И.</i> Международное сотрудничество Мичуринского государственного аграрного университета	209
<i>Кельчевская Н.Р.</i> МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ	210

С е к ц и я IV

Новые организационные методы управления. Проблемы подготовки менеджеров для университета

<i>Dr. Agostino Massa</i> "Needs analysis" as a key factor of an effective training process	214
<i>Пучков Н.П., Злобин Э.В.</i> ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В УНИВЕРСИТЕТЕ	217
<i>Вашиурин Е.В.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ	221
<i>Кликунов Н.Д., Окороков В.М.</i> Человеческий фактор и проблемы адаптации вузовского менеджмента к современной экономической парадигме	228
<i>Маколов В.И.</i> Формирование стратегии управления качеством об-	234

разования в вузе	
Жукова Т.Е. Рейтинговая система как одна из форм организации обучения иностранных студентов	240
Письмо поддержки от министерства образования и науки	248
Рекомендации конференции	249

Письмо поддержки от министерства образования и науки



МИНИСТЕРСТВО
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное агентство
по образованию
(Рособразование)**

ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ул. Лясниовская, д.51, Москва, М-93, ГСП-8, 115998
Телефон: (495) 237-97-63 Факс: (495) 236-01-71
Telex: 485152 RUFAO RU
E-mail: bicab@ed.gov.ru
ОКПО 00083411 ОГРН 1047796317832
ИНН/КПП 7725509655/772501001

№ 13-55-457
23 июня 2006

На №

Ректору Тамбовского
государственного технического
университета
С.В.МИЩЕНКО

Уважаемый Сергей Владимирович,

Сообщаем Вам, что Рособразование поддерживает реализацию проекта программы ТЕМПУС «Стратегическое планирование и управление в Тамбовском государственном техническом университете». Основные направления реализации проекта, связанные с подготовкой менеджеров для университета, совершенствованием финансовой системы университета, внедрением новых организационных методов управления представляют несомненный интерес для российской системы высшего образования.

Результаты, полученные в ходе реализации проекта, могут быть рекомендованы для использования другими вузами России.

С уважением,

 А.А.Казенов

Рекомендации конференции



European
Commission



TAMBOV STATE TECH-
NICAL UNIVERSITY
International Relations
Office

Tempus-Tacis Joint
European Project
23046/2002



Directorate-General
Education and Culture

Ministry of Education and Science of the Russian Federation
Federal Agency on Education

RECOMMENDATIONS
of Tambov State Technical University
for Strategic Planning and Management System Development
and Quality Control Improvement in Russian Universities
(Outcomes of TEMPUS-TACIS JEP № 23046–2002)

During Joint European Project 23046–2002 "Strategic Planning of Management in TSTU" realized by the University consortium consisting of University of Genoa (ITALY), University of Lapland (FINLAND), Glasgow Caledonian University (UK), Tambov State Technical University (RUSSIA), Odessa State Economic University (UKRAINE) the managers of TSTU and Tambov Regional Administration could get acquainted with principles and methods of European university management and after that to adopt European best practices for Tambov State Technical University management system modernization. Based on results received in 2003 – 2006 of the project fulfillment the following recommendations can be formulated:

1 According to the main provisions of Bologna declaration the system of decision making in the Russian university management should be based on principles of democracy, balanced participation of public institutions, free access to information, budget transparency, students participation in the university management, etc.

2 It is necessary to elaborate new University regulations, reflecting not only university organizational structure but the relationships between administrative authorities in the business-process.

3 It is envisaged to introduce into the university management the three-level system of planning and decision-making:

<i>Political level</i>	<i>Senate or Research Board (legislative organ)</i>
<i>Economic level</i>	<i>Planning and Financing office, Accounting office, Centre of financial responsibility (program-target management, technical and economic decision-making)</i>
<i>Executive level</i>	<i>Managers, Headed by General Manager</i>

4 Now when universities compete not only in Russia but at the world market it is recommended to create offices of marketing and advertising, analytical centre, to develop business process quality monitoring and to improve service for students.

5 To introduce into university practice the annual event "Education Fair and Career Day" for potential students and university graduates aimed at making a contact point for school training, universities and labour market on one side and between public and private bodies on the other, organizing the network of the stakeholders. This event must be supported by advertising materials, posters, booklets, flyers, brochures with the university symbols.

6 To reorganize existing schemes of centralized planning into decentralized one forming centres of financial responsibility headed by Vice-rectors, deans or department heads.

7 To develop practical realization mechanism for business-university partnership in the university.

8 To develop university web-sites by the information sections:

– University admission (subsections: Pre-university training, associated schools, profile training, Olympiads, etc.);

– Admission terms (subsections: admission office, user registration, application form, etc.);

– Career (subsections: target training and career support, human resource agency, career making service – example: job.tambov.ru);

– Information support for career making service (subsections: region enterprises, university graduates, city and district education authorities).

9 To provide on-line registration for university applicants and restricted access for employers to university graduates information using last information technologies. TSTU portal can be taken as an example. User authorization system is introduced giving the opportunity to:

– university applicants: they can register themselves, to insert personal information and correct it;

– authorized users (after registration in the university computer centre): they can look through personal information of applicants or additional information about secondary schools and education authorities.

10 To introduce strategic planning principles developed in education office of TSTU to the admission procedures, career service and target training, New Information Technology Centre aimed at improvement of business process efficiency (recording and registration of university applicants, practical study organization, student career making according to university-enterprise agreements).

11 To recommend Russian university administrators to improve their qualification in International Training and Consulting Centre "TEMPUS" on topic "University Management" for studying European methods of university management).

12 To approve an agreement, signed by Tambov State Technical University and Odessa State Economic University in the frames of the project as a good example of the project efficiency and dissemination of the project results.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию РФ

Рекомендации

Тамбовского государственного технического университета

по совершенствованию системы стратегического планирования, менеджмента и контроля за качеством обучения студентов в российских университетах
(по итогам выполнения проекта Евросоюза
ТЕМПУС-ТАСИС, JER № 23046/2002)

Исполнение совместного европейского проекта "Стратегическое планирование и управление в Тамбовском государственном техническом университете (ТГТУ)" в консорциуме: Генуэзский университет (Италия), Лапландский университет (Финляндия), Каледонийский университет (Шотландия) и Одесский государственный экономический университет (Украина) позволило менеджерам ТГТУ детально ознакомиться с принципами и методами работы управленческих структур европейских университетов и адаптировать зарубежный опыт при модернизации внутривузовского менеджмента. На основании полученных результатов работы в 2004 – 2006 гг. Тамбовский государственный технический университет сформулировал следующие рекомендации:

1 В соответствии с основными положениями Болонской декларации система поддержки и принятия управленческих решений в российских университетах должна базироваться на широком использовании демократических принципов, сбалансированном участии в управлении вузами общественных институтов, свободном доступе к информации, прозрачности бюджетных схем и участии студентов в процессе управления.

2 Необходима разработка нового Типового устава университета, в котором должна отражаться не только структура организации вуза, но и система отношений между руководящими органами при управлении бизнес-процессами.

3 Представляется полезным введение в практику управления университетами обязательной трехуровневой системы планирования и реализации принимаемых решений:

<i>Политический уровень</i>	<i>Сенат, ученый совет (законодательный орган)</i>
<i>Экономический уровень</i>	<i>Программно-целевое управление, бухгалтерия (техничко-экономическое обоснование решений), центры финансовой ответственности</i>
<i>Исполнительный уровень</i>	<i>Менеджеры, во главе с генеральным менеджером (исполнительный орган)</i>

4 В условиях конкуренции, существующей на отечественном и зарубежном рынках образовательных услуг необходимо создание в университетах инновационной инфраструктуры, включающей отдел маркетинга и рекламы, аналитический центр, отдел мониторинга качества реализации бизнес-процессов, организации сервиса для студентов.

5 Ввести в практику работы вузов проведение открытых для широкого круга профессиональных партнеров, заказчиков образовательных услуг комплексного мероприятия "Ярмарка образования и день карьеры" для абитуриентов и выпускников, целями которого является сближение интересов работодателей с администрацией университетов и постановка новых задач с учетом запросов потребителей. Проведение "Ярмарки образования и дня карьеры" необходимо сопровождать развертыванием выставки рекламных материалов о работе университета, подготовкой раздаточных материалов, компьютерных систем регистрации участников, участием работодателей в работе мероприятия.

6 Реорганизовать действующие системы централизованного планирования в децентрализованные, с образованием центров финансовой ответственности на уровне проректоров, деканов и заведующих кафедрами.

7 Разработать механизм практической реализации частного государственного партнерства на базе университета.

8 На серверах университетов желательно предусмотреть следующие информационные разделы:

– "Подготовка к поступлению в вуз" (подразделы: факультет довузовского образования, лицеи-интернаты, профильное обучение, олимпиады для школьников и т.д.);

– "Условия поступления в вуз" (подразделы: приемная комиссия, авторизация пользователей, анкета абитуриента и др.);

– "Трудоустройство" (подразделы: служба по целевой подготовке и трудоустройству, кадровое агентство "Перспектива", система содействия трудоустройству: job.tambov.ru);

– "Информационное обеспечение профориентации" (подразделы: предприятия региона, выпускники текущего года, городские и районные органы управления образованием).

9 В вузовских системах информационного обеспечения абитуриентов предусмотреть режим регистрации в режиме on-line и доступ к информации о выпускниках привилегированным пользователям (кадровым агентствам, работодателям, органам управления образованием).

За основу может быть принята система авторизации пользователей на портале ТГТУ, которая дает возможность:

– абитуриентам – регистрироваться, вводить и корректировать сведения о себе;

– привилегированным пользователям (после регистрации в ТамбовЦНИТ) – просматривать все или часть анкет абитуриентов, просматривать информацию о средних общеобразовательных школах и органах управления образованием.

10 Внедрить разработанные в ТГТУ принципы стратегического планирования организационной деятельности в работу приемной комиссии, службы трудоустройства и целевой подготовки специалистов, учебного отдела, центра новых информационных технологий, повысить эффективность процессов: учета (и регистрации) потенциальных абитуриентов университета, организации производственной практики, трудоустройства по целевым договорам.

11 Рекомендовать администраторам российских университетов повысить свою квалификацию в Международном учебно-консультационном центре ТЕМПУС ТГТУ по теме "Управление университетом" для ознакомления с Европейскими методами управления в сфере высшего образования.

12 Одобрить соглашение, подписанное Тамбовским государственным техническим университетом и Одесским государственным экономическим институтом в рамках проекта как пример эффективности выполнения проекта и распространения его результатов.

Перечень материалов, опубликованных в ТГТУ в процессе работы над стратегическим планом развития университета:

8 Mozerova, L. Organizational Structure of Tambov State Technical University / L. Mozerova, N. Popov, L. Mikheeva, M. Popova. – Tambov. April, 2004. – 105 p.

9 Kulukina, T.N. Strategic Planning in TSTU (Process, Vision, Perspectives) / T.N. Kulukina, I.V. Khrapov. – Tambov. March, 2005. – 18 p.

10 Mischenko, S.V. Strategic Development plan of Tambov State Technical University (for 2005 – 2010) / S.V. Mischenko. – Tambov. March, 2005. – 21 p.

11 Puchkov, N.P. Strategic Planning of Educational Activities in TSTU / N.P. Puchkov. – Tambov. March, 2005. – 30 p.

12 Koivumaa, A. TSTU and Its Environment: Legal, Social and Economic Aspects / A. Koivumaa, A. Massa, L. Mozerova, N. Popov. – Tambov. April, 2004, – 19 p.

13 Web-site [проекта Европейского Союза Tempus – Tacis N 23046/02 "Стратегическое планирование и управление в Тамбовском государственном техническом университете". <http://des.tstu.ru/Tempus/Project/>.](http://des.tstu.ru/Tempus/Project/)

14 Mignone, A. Glossary on University Management / A. Mignone, L. Mozerova, N. Popov, L. Mikheeva. – Tambov. April, 2004. – 17 p.