

- // Высшее образование в России. 2010. № 6. С. 3–11.
6. *Коньшева А.В.* Модульное обучение как средство управления самостоятельной работой студентов // Высшее образование в России. 2010. № 6. С. 157–158.
7. *Петухова Т.П., Глотова М.И.* Развитие информационной компетентности студентов в самостоятельной работе (на примере направления 260000): Науч.-метод. пособие для преподавателей вузов. Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2009. 149 с.
8. *Коновалова С.В., Амиров А.Ф.* Самостоятельная работа студентов медицинского вуза // Высшее образование в России. 2010. № 6. С. 157–158.
9. *Григорян В.Г., Химич П.Г.* Роль преподавателя в организации самостоятельной работы студентов // Высшее образование в России. 2009. № 11. С. 108–114.

*PETUKHOVA T., BELONOVSKAYA I., GLOTOVA M., PASHKEVICH M.*  
UNASSISTED WORK AS STUDENTS AND PROFESSORS SEE IT: THE RESULTS OF MONITORING

The article deals with the monitoring results aimed at the revelation of productive approaches to the organization and support of University students' unassisted work and at finding out students' attitude to unassisted work as the kind of academic and cognitive activity. The research has been conducted with the support of the Ministry of Education and Science of Russian Federation (Analytical institutional special-purpose program "The Development of Higher Education Scientific Potential" – № 3.1.1/13256).

*Key words:* asynchronic unassisted work, monitoring, questionnaire, methodological support.

***Н.В. СУХЕНКО, аспирант  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского***

## Проблемы стратегического развития вузов: контент-анализ публикаций

*На основе контент-анализа статей в журнале «Университетское управление: практика и анализ» с 2006 по 2011 гг. определены и проанализированы тенденции организационного развития вузов в России. Акцент сделан на работах, в которых раскрываются проблемы стратегического управления.*

*Ключевые слова: стратегическое развитие; адаптивная система управления; инновации, миссия, университетское управление.*

Современный вуз – это корпорация, обладающая особыми интересами и ориентациями в отношении окружающего социального пространства. Поэтому при выборе направления своего развития он вынужден ориентироваться не только на собственные интересы, но и на требования контрагентов, приносящих ему финансовые, материальные, репутационные и другие выгоды. Таким образом, вслед за промышленными предприятиями вуз стоит перед необходимостью осуществления стратегического управления [1].

Несмотря на важность анализа стратегического развития вузов, исследований на эту тему в России проводится мало. Изучению теоретических основ университетского менеджмента и его практической реализации в отечественных университетах посвящена монография «Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы» [2]. Здесь на основании анализа стратегического развития ряда российских университетов выделены их новые типы: инновационные, предпринимательские, исследовательские и виртуальные.

Одним из наиболее интересных материалов по стратегическому управлению можно назвать методические рекомендации по разработке стратегии образовательного учреждения, выполненные коллективом авторов [3]. На данный момент это наиболее полное пособие для вузов, содержащее рекомендации по разработке стратегии, инструменты и методики стратегического анализа, описание процесса управления стратегическими изменениями, сборник кейсов образовательных учреждений (как российских, так и иностранных) и т.д.

Отметим также работу Н.А. Титовой «Стратегическое развитие российских вузов» [4]. Данная монография включает в себя: теоретическое описание особенностей стратегического менеджмента в высших учебных заведениях, анализ стратегий развития российских вузов, метод построения типологии стратегического развития, результаты стратегического развития вузов за 1999–2005 гг. В ней проводится исследование декларируемых стратегий вуза путём анализа серии публикаций в журнале «Университетское управление: практика и анализ» за 2003–2005 гг., посвященных описанию стратегии конкретного объекта управления. С точки зрения автора, в целом они не дают общей картины стратегического развития университетов. Кроме того, в них приводится описание того, как вузы планируют развиваться, а не реальный процесс развития, который может значительно отличаться от разработанной стратегии [4, с. 106].

*Цель данной статьи – продолжить такого рода изыскания и провести тематический анализ материалов упомянутого журнала во временном диапазоне с 2006 по 2011 гг. для определения наиболее актуальных и важных аспектов стратегического развития университетов на сегодняшний день.*

Журнал «Университетское управление: практика и анализ» издается с 1997 г., адресован руководителям российских вузов

и распространяется по 800 государственным и негосударственным вузам России. Это специализированное издание, посвященное проблемам университетского менеджмента. Авторами журнала являются практические работники, руководители вузов, специалисты в области университетского управления, представители органов власти. Основные рубрики: стратегическое управление университетами; управление качеством образования; доступность высшего образования [5].

Прежде всего обращает на себя внимание многозначность употребления термина «управление». Основные контексты его использования таковы:

- управление качеством образования: международные системы менеджмента качества, возможность их адаптации к российской практике; управление качеством образовательных услуг, роль преподавателей и студентов в этом процессе; вопросы мониторинга качества образования [6];
- управление инновациями: модель управления инновационным университетом на основе знаний; управление инновационными образовательными технологиями, инновационной деятельностью [7];
- корпоративное управление: методы корпоративного управления в высшем образовании; роль и статус корпоративного управления в целом [8];
- управление изменениями – на примере анализа взаимодействия участников при осуществлении стратегического и оперативного планирования в вузе [9];
- управление образованием: образовательная политика, её цели, проблемы, связанные с реализацией; моделирование системы управления образованием [10];
- управление международной деятельностью (на примере Томского политехнического университета): основные направления и результаты международного сотрудничества университета, стратегические задачи на период до 2018 г. [11];
- совершенствование и реформирова-

ние системы управления: система объектов управления в высшем образовании при новых организационных и экономических условиях [12];

- управление репутацией: модель системы управления репутацией вуза, принципы её повышения и механизмы развития [13].

Большое количество публикаций посвящено развитию стратегического управления в конкретных университетах. При этом под стратегическим управлением, как правило, понимается «процесс или система управления, которая связывает стратегическое планирование и принятие решений с ежедневным процессом оперативного руководства» [3, с. 35].

Что можно сказать о характере публикаций в целом? Прежде всего, преобладают работы теоретического характера. Однако есть и практикоориентированные материалы. Так, можно выделить ряд университетов, наиболее активно публикующих материалы о своем стратегическом развитии. Среди них ГУ-ВШЭ [14], Уральский государственный университет [15], ННГУ им. Н.И. Лобачевского [16], Владивостокский государственный университет экономики и сервиса [17], Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва [18], Томский политехнический университет [19].

Внимание в них уделяется, как правило, следующим темам: финансовые стратегии вузов; оценка стратегического положения; развитие исследовательского потенциала как части стратегии, конкурентная стратегия развития; стратегический анализ деятельности университета, стратегическое развитие вузов в условиях экономического роста страны.

Стратегическое планирование рассматривается как «процесс, опирающийся на оценку настоящих и будущих возможностей и угроз среды – путём исследования изменяющегося характера этой среды и стандартов конкуренции внутри данной обла-

сти, – а также на оценку сильных и слабых сторон вуза для определения его сравнительных преимуществ, стратегической ниши и стратегий, необходимых для эффективной конкуренции» [3, с. 35].

Анализируя представленные концепции развития вузов, мы можем отметить схожую структуру соответствующих документов. Вначале обосновываются причины создания университета (прежде всего это касается федеральных университетов), сопровождающиеся экскурсом в историю. Далее следует описание планов и прогнозов. Приводится такое большое количество примеров из практики зарубежных вузов, которые являются своего рода эталонами. К сожалению, повсеместно отсутствуют стратегические показатели (количественно измеримые ориентиры) эффективности реализации целей и задач. Разработчиками практически слово в слово провозглашаются следующие цели:

- интеграция фундаментальной и прикладной науки;
- формирование конкурентоспособной на мировом уровне системы образования;
- проведение исследований по широкому спектру научных направлений;
- развитие кадрового потенциала;
- формирование полноценной университетской инфраструктуры;
- развитие материально-технической базы;
- привлечение талантливой молодёжи, в том числе иностранной, под лозунгом: «Мы будем обучать тех, кто хочет и может учиться, а не тех, кто может платить»;
- академическая мобильность;
- создание эффективной системы управления;
- интеграция в международное образовательное пространство,
- сетевое взаимодействие.

Всеми вузами декларируется инновационный характер развития. При этом термин

«инновация» упоминается очень часто и в различных контекстах: инновационное управление, инновационное развитие, инновационные образовательные программы, но нигде не даётся удовлетворительное определение.

Интерес вызывает статья, оспаривающая основания концепции развития Дальневосточного госуниверситета, на базе которого формируется Дальневосточный федеральный университет. Она обнажает ряд проблем стратегического развития вузов. В их числе:

- глобальный характер стратегической цели, не соответствующий показателям макрорегиона;
- развитие в университете тех специальностей, спрос на которые в регионе отсутствует;
- отсутствие учёта конкурентной среды на рынке высшего образования в стране и за рубежом;
- отсутствие кадровой и материальной базы для реализации стратегии;
- отсутствие инноваций;
- недостаточная проработка вопросов университетского менеджмента;
- слабая связь с предпринимательским сектором [20].

В качестве оптимальной с точки зрения формулировки может рассматриваться миссия Владивостокского государственного университета экономики и сервиса: «ВГУЭС – предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни». При этом основными составляющими понятия «предпринимательский университет» называются следующие: профессиональный менеджмент, благоприятная инновационная среда, широкий доступ к корпоративной

информации, создание проектных команд, формирование предпринимательской культуры [21].

К основным недостаткам, встречающимся в представленных статьях, можно отнести: объёмность, сложность для восприятия, размытость формулировок. Так, не совсем удачным примером может служить формулировка миссии Воронежского агроуниверситета им. К.Д. Глинки:

- «преодоление отставания в технологическом, интеллектуальном и культурном развитии сельских территорий на основе расширения своего инновационного влияния на процессы социально-экономического и кадрового развития села;
- многоуровневая подготовка для агропромышленного комплекса кадров, владеющих современными технологиями и способных к их совершенствованию на основе достижений научно-технического прогресса;
- ориентация в научной, образовательной и предпринимательской деятельности на инновационные подходы и методы управления;
- создание условий для формирования у выпускников стиля жизни, деловой культуры, способности решать сегодняшние проблемы и готовить свои организации к будущему на основе непрерывных изменений (инноваций), обеспечивающих их конкурентоспособное развитие» [22].

Для сравнения можно привести миссии, используемые иностранными университетами, например Университетом Дюркхем (Великобритания): создание будущего через осуществление исследовательской и образовательной деятельности мирового уровня в рамках особой коллегиальной среды [3, с. 341].

Проводя параллель с исследованием Н.Л. Титовой [4], можно отметить следующие проблемы при формулировке миссии университета:

- несогласованность в терминологии относительно понятий «стратегическое уп-

правление» и «стратегическое планирование» приводит к трактовке стратегического планирования как части управления университетом;

- для вузов остаются актуальными проблемы, связанные с разработкой миссии (отсутствие специфики, стремление перечислить все имеющиеся возможности);
- дефицит методик стратегического анализа, хотя в этом направлении есть положительные сдвиги (например, бенчмаркинг).

Основная цель Стратегии – повышение *доступности качественного образования*, соответствующего требованиям *инновационного* развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина. В настоящее время ни одна из указанных составляющих стратегической цели операционально не разработана: доступность образования измеряется на основе социологических опросов; общепризнанных методов измерения качества также нет. Какие требования предъявляет инновационное развитие к образованию, каковы потребности общества и каждого гражданина в образовании – все это сложно определить, как и дать чёткое определение термину «инновационное развитие» и его использованию в высшем образовании. В результате можно говорить о том, что Стратегия представляет собой в значительной мере *декларативный документ*, не проработанный по цели, задачам, подзадачам и целевым ориентирам выполнения. Её реализация может осуществляться множеством разных способов, и это говорит о том, что авторы концепции не очень ясно представляют, что именно они хотят получить в итоге, каким должно быть состояние системы образования после достижения всех целевых ориентиров, действительно ли нужные результаты запланированы [23].

Российские вузы сегодня находятся в двойственном состоянии: с одной стороны, декларируется самостоятельность, с другой – имеет место жесткая регламентация

деятельности вузов со стороны Минобрнауки. Зачатки демократизации управления сопровождаются закрытостью дискуссий о проблемах управления как внутри университетов, так и в российском университетском сообществе. Между тем исследования организационной культуры российских вузов показывают, что преобладающими в них являются как раз «нерезультативные» типы организационной культуры – клановый и бюрократический. Рыночный тип, наиболее полно поддерживающий ориентацию организации на достижение поставленных целей по максимально эффективному сценарию, развит в России достаточно слабо даже в университетах, известных своей предпринимательской и инновационной активностью.

#### Литература

1. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1. С. 9–20.
2. Филиппов В.М., Азранович Б.А., Аржанова И.В. и др. Управление в высшей школе: опыт, традиции, перспективы: Аналитический доклад. М.: Логос, 2005. 541 с.
3. Веретенникова О.Б., Дрантусова Н.В., Клюев А.К., Кортков С.В., Майданик В.И., Малышева А.А., Попова Л.Н. Разработка стратегии образовательного учреждения: Методические рекомендации // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 4. С. 3–403.
4. Титова Н.А. Стратегическое развитие российских вузов. М.: ГУ–ВШЭ, 2008. 279 с.
5. Университетское управление: практика и анализ. URL: <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/505/>
6. Гридина Л.В. Управление качеством образовательных услуг вуза и процессный подход // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 1. С. 64–70.
7. Уварова Т.Г. Интегральная концепция управления инновационным университетом на основе знаний // Университетское

- управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 90–95.
8. Пальцев М.А. Особенности построения системы корпоративного управления в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1. С. 10–13.
  9. Гедро Г.К., Косова Е.А. Коллаборативное взаимодействие участников управления изменениями процессов вуза при стратегическом и оперативном планировании // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 5. С. 16–28.
  10. Беляков С.А. Образовательная политика и управление образованием // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 12–30.
  11. Чучалин А.И. Управление международной деятельностью вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 81–89.
  12. Кудинова М.М. Совершенствование системы управления высшим образованием в условиях модернизации // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 3. С. 19–23.
  13. Резник С.Д., Юдина Т.А. Система и механизмы управления репутацией высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 2. С. 51–57.
  14. Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 4.
  15. Набойченко С.С., Соболев А.Б., Ребрин О.И., Кортов С.В. Инновационная образовательная программа УГТУ-УПИ // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 2. С. 47–58.
  16. Стронгин Р.Г., Гурбатов С.Н. Концепция развития Нижегородского государственного университета – центра сетевого взаимодействия в Приволжском федеральном округе // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 5. С. 98–111.
  17. Мальцева Г.И., Горшкова О.В. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 40–44.
  18. Вдовин С.М. Стратегические ориентиры развития Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 6. С. 17–21.
  19. Гуськова Н.Д., Неретина Е.А., Маколов В.И. Анализ конкурентных позиций национального исследовательского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 1. С. 6–11.
  20. Лазарев Г.И. К вопросу о выборе вектора инновационного развития Дальневосточного федерального университета // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 1. С. 17–22.
  21. Мальцева Г.И., Горшкова О.В. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 40–44.
  22. Востроилов А.В., Белоусов В.И., Шевченко В.Е. Инновационный университет: опыт развития // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 5. С. 33–44.
  23. Беляков С.А., Федотов А.В. О концепции, структуре и основных экономических показателях «Стратегии развития системы образования Российской Федерации до 2020 года» – недостатки, проблемы и направления совершенствования // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 6–11.

#### SUHENKO N. SOME PROBLEMS OF THE UNIVERSITIES' STRATEGIC DEVELOPMENT: THE SOCIOLOGICAL ANALYSIS

The tendencies of development of higher education in Russia by the example of the publications in the journal "University management: practice and the analysis" from 2006 up to 2011. Special attention is paid to the works focusing on the problems of university strategic development.

*Key words:* strategic development; innovations, mission, university management.