

# ЭКСПЕРТНОЕ ИНТЕРВЬЮ

## КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Интервью главного редактора А. К. Ключева с экспертом Т. Л. Клячко



*Клячко Татьяна Львовна – директор Центра экономики непрерывного образования РАНХиГС, доктор экономических наук, профессор.*

*Область научных интересов: экономика образования, реформирование системы образования, управление образованием.*

*Автор более 100 научных и научно-популярных статей и 18 монографий.*

*Заместитель председателя экспертного совета ВАК по отраслевой и региональной экономике.*

*Член рабочей группы при Правительстве Российской Федерации по анализу эффективности исполнения федерального бюджета.*

*Сегодня вопросы совершенствования системы управления вузом являются ключевыми в повестке реформирования высшей школы. На ваш взгляд, что является ключевой проблемой в современной системе управления университетом? Какое направление университетского менеджмента является приоритетным для развития вузов?*

На мой взгляд, есть целый ряд проблем, которые являются ключевыми для развития высшего образования и вузов.

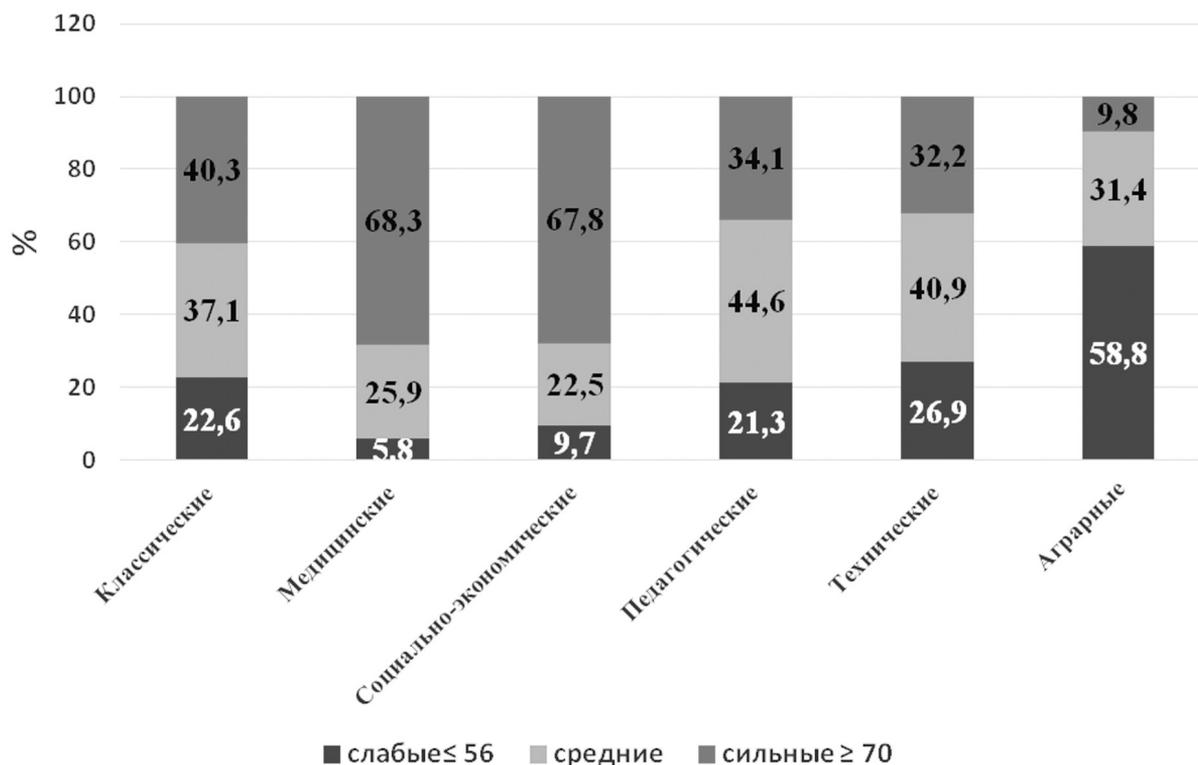
Первое. Демографическая ситуация: долгие годы вузы эксплуатировали рост контингентов, жили за счет, говоря экономическим языком, экономики на масштабе. Сейчас этот ресурс исчезает. В 2008 г. у нас было 7,5 млн студентов, сейчас уже меньше 5,0 млн, то есть студенческий контингент сократился на 1/3 и продолжает уменьшаться.

Второе. Падение доходов населения и, соответственно, возможностей населения платить за образование. При этом Минобрнауки требует, чтобы стоимость платного обучения была не ниже норматива бюджетного финансирования. Но тогда возникает вопрос, почему норматив может быть ниже стоимости платного обучения? Почему бюджет может зарабатывать на населении, и при этом бюджет не может поддерживать студентов, которые сдали ЕГЭ на 2–3 балла хуже тех, кто прошел на бюджетные места? Вузы, в общем-то, так и поступают – дают скидки решениями своих ученых советов, но все это очень зыбко. При этом кто попадет на бюджетные места, а кто будет учиться за плату, еще очень сильно зависит от политики распределения бюджетных мест. Приведу несколько примеров: в 2016 г. в бюджетном приеме 46 % – это

### О журнале

Миссия журнала – совершенствование управления университетами в современных условиях на основе публикации исследований и популяризации практического опыта успешных управленческих команд.

Журнал включен Thomson Reuters совместно с Научной электронной библиотекой eLIBRARY.RU в коллекцию российских научных журналов в составе базы данных RSCI (Russian Science Citation Index) на платформе Web of Science, входит в базу научных российских журналов на платформе e-library.ru, в обновленный перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук, а также в международные базы научных журналов EBSCO Publishing, WorldCat, BASE – Bielefeld Academic Search Engine.



бюджетные места для технических вузов. А потом мы увидим, что выученные за бюджетные средства специалисты работают не по специальности. Да, есть спрос предприятий на инженеров, но опять же каких и сколько. Мы несколько лет ведем мониторинг по непрерывному профессиональному образованию. Работодатели нам постоянно говорят, что технических компетенций персоналу не хватает, но в вузы по обучению своих работников именно техническим компетенциям они обращаться, за небольшим исключением, не хотят, а создают свои собственные учебные центры, если речь идет о крупных современных предприятиях. Причина: в вузах отстали от современного уровня технических и технологических знаний. А старые предприятия предъявляют спрос на специалистов, но молодежь к ним идти не хочет: зарплаты низкие, условия труда плохие. Вот каково было распределение в 2015 г. сильных, средних и слабых студентов (по баллам ЕГЭ), зачисленных на 1-й курс в зависимости от профиля вуза.

Я не абсолютизирую баллы ЕГЭ, но все же... Мы видим, что сильные студенты (средний балл ЕГЭ больше 70) идут в медицинские и социально-экономические вузы, а в технические, педагогические и особенно в аграрные вузы их идет значительно меньше. При этом данные картинки сильно смазывают реальное положение дел: во многих случаях в технические, педагогические и аграрные вузы сильные абитуриенты идут опять

же на направления подготовки «Экономика», «Менеджмент», «Юриспруденция». При этом всего в приеме бюджетных мест по этим направлениям подготовки примерно 10 %, а 90 % тех, кто хочет стать экономистами, юристами и управленцами, учатся за плату.

Третье. Мониторинг эффективности вузов. Крайне спорные показатели этой самой эффективности. А фактически указанный мониторинг стал главным измерителем положения дел в высшем образовании. Понятно, что есть задача сократить число вузов, поскольку студенческий контингент уменьшается. Но делать это можно по-разному. То, как это делается сейчас, вызывает большие сомнения.

*Целый ряд мероприятий реформы высшей школы мотивировались существенным уровнем коррупции в системе образования. Как вы оцениваете практику управления антикоррупционной деятельностью в университетах? Удалось ли повысить эффективность системы управления вузом в этой сфере?*

Последние исследования, которые проводятся РАНХиГС, показали, что в этой сфере пока подвижек не очень много. Поскольку получение высшего образования стало социальной нормой, то родители готовы сделать все, чтобы их ребенок поступил в вуз. С 2014 г. скандалов на ЕГЭ стало существенно меньше, но определенная часть

взяток переместилась в вузы. Раньше платили за поступление, теперь – за сдачу экзамена, курсовой или за написание и защиту диплома. При этом развивается целая индустрия написания студенческих работ. Недавно я видела на заднем стекле машины предложение по подготовке курсовых и дипломных работ. Сильные вузы, которые дорожат своей репутацией, с этим активно борются. Слабые, которые стремятся просто выжить, естественно, закрывают на это глаза. Здесь работают интересы, а они разные у разных вузов. Удастся ли справиться с проблемой такой «бытовой» коррупции, так сказать, окончательно, сильно сомневаюсь. Пока пропуском на хорошую должность является в первую очередь диплом вуза, а не знания, всегда найдется способ заплатить и способ взять со студента деньги.

Кроме того, надо понимать, что во многих наших регионах вузы выполняют прежде всего социальную функцию – работают «социальными сейфами» для молодежи в достаточно сложной экономической ситуации. Статус студента все же предпочтительней статуса безработного, да еще без образования. Опасность тут в том, что рано или поздно сейф надо будет открыть, а куда пойдут выпускники этого вуза-сейфа, мы пока не представляем. Другое дело, что им все-таки будет уже хотя бы 21–22 года, а не 16–17 лет, и другой уровень понимания жизни.

*Традиционной темой дискуссий для экспертов и руководителей зарубежных университетов является проблема доступности высшего образования. В России же эта тема практически вне фокуса внимания профессионального сообщества. Означает ли это решенность всех проблем доступности в нашей системе высшего образования? Как вы оцениваете современную ситуацию с доступностью?*

Здесь вопрос, что понимать под доступностью. Если доступность бюджетных мест, то только 57 выпускников школ из 100 могут учиться за счет бюджетных средств. Если говорить с учетом платного приема, то в последние годы почти 90 % выпускников школ поступает в вузы. А дальше возникает вопрос, какое высшее образование им доступно – хорошее, среднее или то, что называют псевдообразованием. Судя по качеству платного приема, многие сильные ребята вынуждены учиться за плату, чтобы получить ту специальность, которая им нравится, и в том вузе, который, как они считают, дает хорошее образование. На социально-экономические направления подготовки за плату поступает учиться

примерно треть сильных абитуриентов от общей численности тех, кто идет учиться в вуз за плату. Аналогичная ситуация и в медицинских вузах. Так что здесь можно говорить о том, что проблема доступности существует. Вместе с тем в медицинские вузы на платное обучение поступают и откровенно слабые абитуриенты. Можно ли быть уверенным в том, что за время учебы эти слабые студенты выправятся? Боюсь, что с большей вероятностью из них получатся достаточно слабые врачи, а это уже во вред пациентам наших поликлиник и больниц. Как показывает исследование Росстата, 95 % выпускников медицинских вузов работает по специальности. Хотя, думаю, в данном случае было бы лучше, чтобы они пошли бы работать в какую-нибудь другую сферу.

То же самое происходит со слабыми абитуриентами социально-экономических вузов. Слабый юрист – столь же большая проблема для общества, как и слабый врач.

*Очень часто общественные стереотипы мешают видеть реальное положение вещей и дают недостоверные сигналы для принятия управленческих решений. Какие мифы о высшем образовании сегодня являются наиболее проблемными для руководителей университетов?*

Наши исследования показывают, что, вопреки расхожему мнению, работодатели в большинстве своем довольны базовым образованием своего персонала. В наибольшей степени это относится к успешным предприятиям и организациям, но и не очень успешные также в 70 % случаев считают, что их работники имеют хорошее базовое образование. Это относится и к подготовке специалистов, и к подготовке управленцев. Недовольны работодатели в основном подготовкой рабочих кадров. Но стереотипы состоят в том, что у нас все плохо с... высшим образованием. А вот раньше... раньше все было совсем по-другому: и учили хорошо, и работали все замечательно. Только вот экономика этого почему-то не замечала. Мы все валим на устройство общества, но как люди с хорошим образованием так плохо обустроили общество? Мне кажется, что такого не бывает. Думаю, что значительная часть сегодняшнего образования ничуть не хуже того, что было у нас раньше. Просто в вузы теперь идет не 25–30 % выпускников школ, а почти 90 %. В этом вся разница: редкое ценится больше, чем доступное. А еще растут требования к высшему образованию. Да и сравнивать теперь можно со всем миром. А в мире есть образцы, которые превосходят

наше высшее образование. Раньше мы считали, что у нас лучшее в мире образование, а теперь впали в другую крайность. Истина, как всегда, лежит посредине – у нас есть и хорошее, и среднее, и плохое образование.

*В последние годы стали вновь актуальными проблемы экономической устойчивости университетов. Как, на ваш взгляд, должна совершенствоваться система управления экономикой вуза? Какие компетенции менеджмента университетов являются наиболее востребованными в этой сфере?*

Я думаю, что начинать надо не с менеджмента вузов, а с менеджмента более высокого уровня. Если вузу не дают бюджетных мест или дают мало, а население уже менее платежеспособно, то как вуз будет себя чувствовать? Еще одна проблема – нормативы бюджетного финансирования. Легко подсчитать, что за норматив по подготовке, например, экономиста или менеджера даже с учетом корректирующих коэффициентов, ни студента, ни учебную группу не выучить при тех средних заработных платах, которые теперь надо платить ППС. Точнее, на нее в бакалавриате должны тратить от 70 до 85 % всех бюджетных

средств, выделяемых на реализацию госзадания по обучению бакалавров. Но есть ведь еще и другие нужды вуза, кроме зарплаты. Поэтому в ход идет административный торг и есть разные способы поправить финансовое положение вуза, который этот самый торг выигрывает: к нему присоединяют другие вузы, он получает деньги на развитие, становится опорным региональным вузом и ему дают дополнительные средства и т. п. Но как научить этому всех вузовских управленцев? Да и толку от этого обучения, понятно, будет мало. Ситуация сейчас будет хуже, чем она была в тяжелые 1990-е: тогда контингенты росли, а сейчас они падают, тогда зарплаты были небольшими, но все преподаватели крутились как могли. А теперь «эффективный контракт», когда возникает много псевдодеятельностей, которые снижают возможности для преподавателя крутиться, да и возраст у многих уже не тот, чтобы работать сразу в двух или трех вузах.

Словом, вузовским управленцам надо учиться риск-менеджменту и иметь крепкие нервы: продолжение рецессии не сулит вузам ничего хорошего, но вроде цена на нефть стала подрастать... а с ней и надежда на лучшие времена. Но, как говорится, на бога надейся, а сам не плошай...

