
МИССИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

ТИПЫ ОРИЕНТИРОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Всякое дело складывается из трех частей – подготовки, обсуждения (рассмотрения) и совершения.

Ф. Бэкон

Всю основную совокупность ориентиров деятельности организации можно разделить на три основных типа.

1. Видение и миссия – ориентиры, рассчитанные на долговременный период, носящие достаточно общий характер, сформулированные зачастую на философском и ценностном уровнях.

2. Стратегические цели – ориентиры деятельности организации в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

3. Стратегические показатели – конкретные, количественно измеряемые ориентиры [24].

Ориентиры деятельности организации:

- ❖ Видение и миссия
- ❖ Стратегические цели
- ❖ Стратегические показатели

Основные компоненты миссии университетов США

В утверждениях о миссии университетов США есть несколько основных компонентов, которые присутствуют в большинстве случаев.

1. **История.** Как правило, миссия отражает историческое значение университета, его происхождение и общественное предназначение.

2. **Отличительные компетенции.** Данный раздел миссии подчеркивает, что такую работу могут делать многие, но данный университет является лучшим в определенных областях.

3. **Потребности, системы и технологии.** Данный раздел отражает то, как университет удовлетворяет потребности экономического рынка, социальные и политические потребности общества: что и когда будет выполнено, какая технология при этом будет использована.

4. **Условия работы и внутренняя культура университета.** Данный раздел характеризует социальную и материально-техническую инфраструктуру университетского кампуса, принципы его существования и реальное проявление его автономии.

5. **Лидерство.** Данный раздел подчеркивает лидирующую роль данного университета в определенной сфере.

Отличительной особенностью миссий университетов США является их ориентированность на студента. Студент рассматривается как обслуживаемый клиент, поскольку он платит деньги. Философия системы высшего образования США основана на принципе: студент должен быть удовлетворен образованием. Таким образом, миссия каждого университета – удовлетворение студента. Практика показала, что формулировка положений миссии требует большого искусства: они должны отражать то, что университет собирается делать в будущем. Процесс определения миссии в университетах США рассматривается как исключительно важный [23].

В чем состоит разница между целью, миссией и перспективой?

Есть много трактовок этих трех понятий, используемых в литературе применительно к процессу планирования в некоммерческих организациях. Традиционно в американской литературе эти ключевые термины определяют следующим образом:

Цель (Goal) – конечный результат, которого организация собирается достичь. Цель – ответ на вопрос, *для чего* организация существует.

Миссия (Mission) – более широкая концепция. Понятие миссии включает три главные концепции: *цель* (определена выше), *способ* участия организации в достижении этой цели и *значимость* – утверждение ведущих достижений миссии.

Перспектива (Vision) – наиболее глобальная концепция. Представляет собой мысленный образ успешного достижения миссии, т. е. общее представление об организации в будущем.

2.2

ВИДЕНИЕ И МИССИЯ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ

В основе всех правил, определяющих выбор и употребление слов, мы находим одно и то же главное требование: сбережение внимания.

Г. Спенсер

Первый основополагающий шаг в разработке стратегии образовательного учреждения – формулирование видения и миссии.

Стратегическое видение – взгляды руководителей и ключевого персонала вуза на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков ее долгосрочный курс.

При разработке видения авторы стратегии должны определить:

- а) каким они видят будущее своего образовательного учреждения;
- б) в каком направлении оно должно развиваться;
- с) какими в будущем станут используемые образовательные технологии, образовательные и научные продукты вуза, потребители образовательных и научно-технических разработок;
- д) какое положение в регионе и образовательном пространстве должно занять образовательное учреждение в долгосрочной перспективе.

Видение:

ключевые функции; основа для постановки целей; мобилизация людей; самоидентификация коллектива; создание системы ценностей и смыслов.

Значение видения для организации трудно переоценить.

Видение является хорошим средством мотивации работников организаций, особенно крупных и децентрализованных, так как помогает сплачивать людей, объединять их деятельность в определенном направлении.

Видение создает чувство перспективы, обеспечивает преемственность целей организации. Любая цель ограничивает рамки деятельности организации, а у видения нет «финишной черты», оно создает импульс для постоянного прогресса.

Миссия образовательного учреждения представляет собой комплекс ключевых стратегических целей и отличительных особенностей и способностей вуза.

Миссия помогает определить сущность образовательного учреждения, его масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, заказчиках НИР, интересах и ожиданиях заинтересованных сообществ, власти и бизнеса [2].

Таблица 1. ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ В ВИДЕНИИ И МИССИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Признаки	Видение	Миссия
Направленность	Акцентирует внимание на принципах деятельности	Ориентируется на потребителя
Значение	Снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой	Снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой
Форма	Представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание образа будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей	Комплекс стратегических целей, ключевых отличий и компетенций
Адресат	Общество в целом (в первую очередь в лице государственных органов), которому дается возможность понять социальное предназначение организации	Общество в целом (в первую очередь в лице государственных органов), которому дает возможность понять социальное предназначение организации
Содержание	Идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования	Обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий
Статус	Внутренний документ, необходимый руководству, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития	Открытый документ организации, имеющий как внешнего, так и внутреннего адресата

Ф. Котлер [11] считает, что при определении миссии организации следует учитывать пять факторов:

- 1) историю организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- 2) стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- 3) состояние внешней среды;
- 4) ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;
- 5) отличительные особенности, которыми обладает организация.

Наличие видения и миссии позволяет:

- менеджменту и ключевому персоналу образовательного учреждения договориться о направлениях и приоритетах развития;
- сообществам, власти и бизнесу узнать, какое место стремится занять вуз в образовательном, научном, культурном пространстве региона;
- профессорско-преподавательскому составу, сотрудникам и студентам вуза получить корпоративные ценностные ориентиры, направление деятельности.

Стратегическое видение – перспективный взгляд на направления развития деятельности высшего образовательного учреждения, базовая концепция того, чего вуз пытается достичь.

2.3

МИССИЯ В СИСТЕМЕ ОРИЕНТИРОВ ВУЗА

Чтобы сделать что-нибудь, нужно не так уж много сил; вот чтобы решить, что именно надо сделать, нужна действительно огромная сила.

Р. Хаббард

Миссия – одно из ключевых понятий в современной теории стратегического управления. Встречаются различные трактовки этого термина.

Ряд авторов [20] исходят из того, что понятие миссии объединяет такие ее виды, как стратегическое видение, миссия-предназначение, миссия-ориентация, миссия-политика, бизнес-идея и другие. Здесь есть нюансы.

Стратегическое видение говорит о перспективах деятельности организации и ее долгосрочном курсе.

Миссия-предназначение

указывает на сущность и назначение организации (виды деятельности, характер продукции и услуг, круг потребителей, смысл существования, причину возникновения и т. д.).

Миссия-ориентация

говорит о ценностных ориентациях организации, дает развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал организации.

Миссия-политика

определяет целевые установки организации, что дает более четкое представление о ее поведении на текущий момент и на перспективу.

Бизнес-идея

устанавливает принципы ведения конкретного дела, определяет потребности клиентов, особенности технологического и функционального исполнения.

На практике для сложных систем используются, как правило, миссии смешанного, полимодального типа.

В рамках данной работы мы различаем миссию и видение и исходим из того, что миссия может быть определена как инструмент идентификации целевой сферы деятельности и стратегических преимуществ вуза. Возможная формулировка миссии может быть следующей.

В чем ценность миссии?

- ❖ Она определяет взгляд высшего руководства вуза на долговременное развитие и характер деятельности вуза;
- ❖ помогает направлять стратегические действия вузовских управляющих нижнего звена в нужное русло (централизация);
- ❖ раскрывает цель и назначение вуза, что может стать основой для энтузиазма в деятельности служащих и стимулировать их работу;
- ❖ позволяет избежать потери управляющими ориентиров или четкого руководства;
- ❖ подготавливает вуз к вступлению в будущее.

Миссия университета: создание необходимых условий для гарантированного получения каждым выпускником перспективной профессии в целях обретения уверенности в постоянно изменяющемся мире и достижения успеха в жизни на основе успешной реализации основных компетенций экономики знаний.

Другой подход в понимании миссии вуза реализуется через формулирование в ней философско-этических и культурных ценностей, объединяющих людей и позволяющих вузу функционировать как общности и части общества.

Именно в таком формате была разработана миссия Череповецкого государственного университета [6].

ЧГУ – международный образовательный и научно-исследовательский центр на Русском Севере, стремящийся к реализации ноосферной научной и образовательной парадигмы. Наши ценности отражают гуманистические идеалы российского образования:

- качество,
- доступность,
- непрерывность,
- фундаментальность,
- свобода мысли и возможности для самореализации.

Через научно-образовательную и просветительскую работу ЧГУ формирует интеллектуальную среду региона, кадры, способные производить новые знания и готовые к успешной деятельности в любых необходимых для развития региона сферах. Это центр формирования и динамичного развития успешной счастливой личности, умеющей жить в современном обществе [14].

Наиболее распространенными в вузовских стратегиях являются миссии смешанного типа. Примером такой миссии может быть миссия Владивостокского государственного университета экономики и сервиса [14].

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.

Для выполнения своей миссии ВГУЭС стремится:

- быть активным участником политического, социально-экономического и культурного развития Дальнего Востока;
- быть открытым для установления партнерских отношений с региональными сообществами в образовательных, научных и культурных проектах;
- быть объектом гордости жителей города Владивостока и Приморского края благодаря передаче знаний, умений, ресурсов и ценностей;
- быть научным сообществом, развивающим динамичную научную среду, творческие экспериментальные площадки, проектно-ориентированные технологии прикладных исследований для предприятий малого и среднего бизнеса;
- быть сообществом студентов и сотрудников, разделяющих ответственность за выполнение миссии университета и получающих признание за свой вклад в его развитие.

По сравнению с миссиями предприятий бизнеса, миссии университетов уделяют заметно большее значение ценностям, убеждениям, организационной культуре.

Традиционно формулировка миссии организации должна содержать:

- 1) определение задач организации по развитию ее основных услуг (или продукции), рынков и технологий;
- 2) регламентацию взаимоотношений организации с внешней средой (контактными аудиториями), определяющую рабочие принципы организации;
- 3) установление ценностей организации: каков микроклимат внутри нее, какого типа людей она привлекает.

Миссия – это: философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных; сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация; идея организации, маркетинговое послание во внешнюю среду.

Миссия – разделяемое коллективом четкое, побуждающее к действию видение предназначения университета. Миссию не следует понимать как просто декларацию. Миссия – это «флаг в руках коллектива», указывающий направление движения. Хорошая миссия лаконична и использует емкие, но прозрачные и однозначно трактуемые коллективом формулировки. Разработка миссии – сложный и многоаспектный процесс, требующий учитывать множество факторов, предполагающий использование определенных методологий.

Принятие миссии открывает широкие возможности для применения инструментов, которые собственно и делают управление эффективным. В этот арсенал входят:

- децентрализация управления и широкое делегирование полномочий по организации;
- оценка принимаемых на всех уровнях решений по результатам;
- расширение социальной базы для принятия решений (в том числе болезненных);
- концентрация ресурсов на стратегических направлениях; гибкое отношение к структуре организации — широкое использование матричных структур [26, 94].

Разработка миссии является начальной точкой в работе по повышению эффективности организации и совершенствование системы управления.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

- Перевести эмоционально-ценностные ожидания видения в основу для определения и формулирования непротиворечивых целей.
- Выделить ключевые компетенции организации, отличающие ее от всех других, действующих на том же рынке и пространстве.
- Создать критериальные основы для оценки всех действий, осуществляемых в организации.
- Предъявить сообществу, власти и бизнесу документированные ценности и интересы ключевых лиц, формирующих стратегические приоритеты образовательного учреждения.
- Способствовать созданию корпоративного духа, расширить смысл и содержание деятельности всех сотрудников организации.

2.4

СТРУКТУРА МИССИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Знание западных технологий управления необходимо, как умение завязывать галстук, но стиль в одежде полезно менять в зависимости от ситуации.

В. Краснова

Определение миссии образовательного учреждения может состоять из следующих основных элементов.

1. *Позиционирование вуза в региональном социально-экономическом пространстве и его целевые группы и потребители.* Стратегии вузов сегодня все больше основываются на понимании того, что университеты должны стать катализаторами экономического и социального развития территорий. Для того чтобы интегрироваться в жизнь региона, стать одним из источников регионального развития и действенным участником структурной реформы, университету необходимо включиться в систему взаимодействия трех основных субъектов социального партнерства – органов власти, бизнес-структур и институтов гражданского общества. Через разработку и реализацию партнерских проектов с этими субъектами университет станет интегратором усилий, направленных на решение насущных проблем регионального развития.

Важным аспектом укрепления взаимодействия вуза с реальным сектором экономики является его включение в инновационно-технологическую среду, позволяющее не только осуществлять трансферт новых знаний в реальную практику, но и предметно воспитывать инновационных организаторов в областях науки, образования, высоких технологий, экономических, политических и социальных процессов.

2. Ключевым моментом при формировании миссии является решение *вопроса о позиционировании вуза в образовательном, научном и культурном пространстве*, а также те целевые группы, на которые вуз ориентируется в своей деятельности.

В настоящее время усиливается конкуренция среди образовательных учреждений за бюджетные и частные средства и абитуриентов. Каждый вуз стремится занять свою нишу на рынке образовательных услуг России. Это невозможно при отсутствии четкой ориентации на сегмент рынка, в котором будет присутствовать университет.

Рынок образовательных услуг не однороден, а жестко сегментирован, на сегодняшний день в мире развиваются три основных сегмента рынка высшего профессионального образования [19].

- Массовое профессиональное образование, обеспечивающее подготовку специалистов, квалификация которых отвечает принятым в мире стандартам, способных работать с доминирующими на рынках технологиями. Это современные многопрофильные учебные заведения, дающие образование в соответствии с принятыми в мире стандартами и обеспечивающие повсеместное признание квалификации. *Вузы, организованные по сетевому принципу*, работающие на основании единых стандартов и квалификационных требований, предлагающие стандартный пакет знаний по наиболее низкой цене за счет применения современных информационно-коммуникационных технологий;

- Профессиональное образование, включенное в процесс исследований и разработок передовых технологий, конкурентных в глобальном масштабе. Университеты в этом сегменте являются лидерами в отдельных технологических сферах (технологическая специализация, как правило, жестко привязана к экономической специализации соответствующего региона. Ис-

Для большинства университетов, вырабатывающих собственную миссию, обязателен момент обдумывания ключевых аспектов внутренней ситуации, возможностей и ограничений во внешней окружающей среде. Разумеется, требуется время, чтобы сформулировать ориентированные в будущее цели, определить ценности, культуру и стратегический фокус университета.

Среди причин, которые подталкивают университеты к формальному выражению своих миссий, необходимость:

- создать содержание корпоративной идентичности и ее формальное выражение для внешнего окружения;
- ответить на внешние изменения, проблемы, возможности, которые являются частью реальной миссии;
- мотивировать университетскую общественность, положить начало развитию связей с общественностью, самостоятельно определить свое понимание ценностей и целей и осуществить ясный выбор среди альтернатив, что является частью процесса создания миссии;
- подчеркнуть важность организационной культуры и разрешения внутренних конфликтов;
- установить набор критериев, по которым университет может оцениваться.

Воспринятая как стратегический инструмент, который дает разумное объяснение университета и рыночную цель, миссия может быть рассмотрена как первый шаг в процессе стратегического управления, то есть «что есть наша деятельность и каковы должны быть ее цели».

Для большинства университетов, однако, миссия – больше чем просто стратегический инструмент. Это тот культурный «клей», который сможет помочь университету функционировать как единое целое. Этот «клей» состоит из основных норм и ценностей, оказывающих влияние на функционирование университета [8].

следовательская деятельность напрямую связана с созданием новых технологий и формированием новых кадровых позиций, необходимых в экономике для внедрения данных технологических решений, научно-технологические модули университетов ориентируются на рынок технологий, причем принципиальными условиями присутствия университета на рынке технологий является глобальное лидерство *в отдельных сферах научного знания и фокусировка на определенных направлениях развития прикладных технологий*. Основным контрагентом университетов на рынке технологий является бизнес – соответствующим образом строится и рыночная позиция *исследовательского университета*.

- Подготовка кадров, способных управлять глобальными процессами (входящих в мировые элиты, в том числе фиксируемых как кадровый резерв наиболее значимых в мире корпораций или ведущих территориально-производственных кластеров). Специализируются на подготовке элит только *крупные университеты с мировым именем* и богатыми традициями, высоким глобальным рейтингом, расположенные вблизи от основных «центров принятия решений».

3. *Определение областей активности вуза*, которое включает в себя перечень сфер деятельности, в которых собирается работать вуз. В этом же разделе могут быть определены те целевые группы и географическое пространство, на которое ориентируется образовательное учреждение.

Разработка миссии может быть представлена как последовательное формирование набора сюжетов развития вуза и «наполнение» их определенным содержанием в результате мозгового штурма, проводимого среди участников стратегического планирования. Примерная сюжетная структура может выглядеть следующим образом:

- Образование
- Научно-исследовательская работа
- Региональная роль
- Международное сотрудничество
- Качество
- Управление и т. д.

4. *Стратегические намерения вуза как ориентиры, которых вуз стремится достичь в будущем*. Зачастую это формулируется так: «Мы стремимся...». Стратегические намерения описывают как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития образовательного учреждения.

5. *Области компетенций вуза и конкурентные преимущества*. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладают специалисты образовательного учреждения, что позволяет ему быть лучшим в определенной области деятельности.

6. *Ценности корпоративной культуры вуза*.

Рекомендации по структуре содержания миссии вуза:

- ❖ Определить, кто является потребителем результатов деятельности вуза и в чем заключаются их требования;
- ❖ Определить, какие услуги, товары, результаты вуз может предложить потребителям;
- ❖ Сформулировать причины, по которым потребителям следует приобретать услуги / товары именно в этом вузе;
- ❖ Определить гео-экономико-политическую сферу влияния вуза;
- ❖ Отрастить культуру вуза, понимание значения вуза для общества.

Миссия вуза может иметь несколько версий:

- многостраничное программное заявление, в котором отражаются все аспекты миссии, включая согласование интересов различных групп и основные характеристики вуза.
- сокращенный вариант, который будет использоваться как представительский документ в информационных и рекламных материалах вуза.
- внутривузовский основополагающий документ, содержащий детальную информацию для внутреннего пользования;
- компактное программное заявление в формате слогана.

На практике миссии образовательных учреждений представляют собой малоформализованный документ, к которому практически невозможно применить какой-либо единый шаблон. Анализ содержания миссий российских вузов позволяет выделить следующие смысловые блоки в содержании (табл. 2).

Таблица 2. АНАЛИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ МИССИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ*

№	Смысловой блок	Частотность	%
1	Позиционирование в региональном пространстве	10	50
2	Этические ценности	10	50
3	Исторические традиции	8	40
4	Социокультурный аспект	16	80
5	Приоритет инновационного развития	16	80
6	Проведение фундаментальных и прикладных исследований	9	45
7	Интеграция в мировое образовательное пространство	8	40
8	Возможности творческой самореализации	5	25
9	Взаимодействие с бизнесом	5	25
10	Взаимодействие с органами власти	5	25
11	Повышение качества образования	15	75
12	Научно-исследовательская сфера	11	55
13	Постоянная подготовка и переподготовка специалистов	6	30
14	Автономия вуза	1	5
15	Доступность образования и распространение знаний	8	40
16	Мобильность, непрерывность образования	5	25
17	Всестороннее развитие личности будущего специалиста	4	20

* Перечень вузов, использованных для анализа приоритетных направлений при разработке миссии образовательного учреждения, дан в Приложении 4.

МИССИЯ КАК ИНТЕГРАТОР ИНТЕРЕСОВ И ОЖИДАНИЙ

Согласно Шеннону, Альберт Эйнштейн однажды сказал, что правильная постановка задачи даже важнее, чем ее решение. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, в чем она состоит. Как ни просто и прозрачно данное утверждение, слишком многие специалисты в науке управления игнорируют очевидное. Миллионы долларов расходуются ежегодно на поиск элегантных и глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы».

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури

Миссия является сложным и многоаспектным документом, призванным интегрировать целый ряд аспектов. В частности, одним из ключевых подходов при формировании миссии вуза является стремление согласовать различные и нередко противоречивые интересы.

В современной ситуации вузы зачастую стоят перед проблемой выбора из нескольких возможностей: ориентироваться на личностный спрос или спрос рынка труда при формировании пакета образовательных программ; развивать массовое или элитное образование; форсировать рост образовательного учреждения или сохранять компактную структуру; сохранять и поддерживать все научные школы и направления или только востребованные рынком и государством и т. д. Как правило, выбор одной из целей приводит к тому, что вуз концентрируется на каком-то одном направлении и удовлетворяет ожидания только одной заинтересованной в деятельности вуза группы, что приводит к «обесцениванию» других заинтересованных групп и создает конфликтные ситуации и напряжения в образовательном учреждении. Миссия призвана быть документом, обеспечиваю-

МИССИИ ВУЗОВ (ЦИФРЫ ОБОЗНАЧАЮТ ПРОЦЕНТ СОГЛАСНЫХ РЕСПОНДЕНТОВ [28])

Миссия	Не заслуживает внимания	Важная миссия	Чрезвычайно важная миссия	Нет ответа
1. Производить новые знания	4,6	26,1	67,8	1,5
2. Снабжать общество достоверными знаниями	11,8	34,9	50,2	3,1
3. Высказывать компетентное мнение по определенным проблемам	14,1	40,4	38,8	6,4
4. Удовлетворять требования рынка труда	18,6	34,3	42,9	4,2
5. Обеспечить конкурентоспособность национальной экономики	22,1	25,8	47,3	4,8
6. Растить будущую элиту страны	27,8	29,9	39,4	3,9

щим выражение и согласование интересов таких ключевых групп, как студенты и их родители, местные сообщества, власть, бизнес, сотрудники и менеджмент вуза. Анализ ожиданий ключевых групп представлен в табл. 3.

Таблица 3. ОЖИДАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ГРУПП ВУЗА

Заинтересованная группа	Ожидания группы
Студенты и их родители	– качество образования – ценность полученного образования и диплома вуза – уверенность в будущем – содержательный досуг, здоровый образ жизни, спорт – доступность образования.
Местные сообщества	– доступность образования – качество образования – поддержание правопорядка – занятость молодежи – культурные, образовательные и спортивные инициативы вуза – улучшение имиджа города и региона как образовательного, научного и культурного центра – информированность о деятельности вузов – уверенность в будущем – удовлетворение культурных потребностей – борьба с распространением наркотиков – возможности для духовного и общественно-политического развития.
Власть	– подготовка профессиональных кадров для региона – политическая и социальная стабильность в регионе, в том числе в молодежной среде – улучшение ситуации в городе/регионе a. социальной; b. экономической; c. демографической; d. криминальной – позитивный имидж региона как образовательного, научного и культурного пространства – занятость молодежи – сокращение преступности и правонарушений – снижение алкоголизма и наркомании – создание условий для жизни населения в области получения образования.
Бизнес	– подготовка высококвалифицированных кадров для бизнесов региона – повышение конкурентоспособности бизнеса за счет развития человеческого потенциала – формирование инновационного кластера конкурентоспособного роста – доступность сферы фундаментальных и прикладных научных исследований, разработок и создания опытных образцов и технологий высокотехнологичной продукции – наличие условий для опережающего развития секторов «Образование» и «Наука и научное обслуживание» в региональном социально-экономическом пространстве – создание новых отраслей и развитие серийного производства наукоемкой продукции и технологий, конкурентоспособных на мировом рынке; – производство и коммерциализация объектов интеллектуальной собственности посредством продажи лицензий и прав.
Сотрудники и менеджмент вуза	– возможности опережающего развития вуза – стабильные рабочие места – конкурентоспособный уровень зарплат – развитие личностного потенциала и самореализация – социальная защита и гарантии – культурная и интеллектуальная среда – влияние на социально-экономические процессы, общество и власть – снижение уровня асоциальных явлений (алкоголизм, наркомания).

Анализ ожиданий заинтересованных сторон позволяет выделить ряд общих интересов, объединяющих всех.

1. Качество образования
2. Высокий уровень стабильности во всех сферах:
 - политической
 - экономической
 - социальной
 - безопасности личности
3. Здоровый образ жизни молодежи
4. Имиджевая привлекательность вузов и региона
5. Снижение уровня преступности и асоциального поведения у молодежи
6. Комфортная среда жизнедеятельности преподавателей и студентов
7. Повышение профессионального, культурного, образовательного уровней населения
8. Развитие занятости молодежи
9. Развитие производств, обеспечивающих перспективы занятости и профессионального роста выпускников вузов.

Очевидно, что миссия вуза должна давать ответ на эти запросы. Эффективность миссии как документа во многом определяется тем, насколько успешно и адекватно будут сформулированы ответы на запросы ключевых заинтересованных групп. Отсюда очевидна бессмысленность «универсальных» и всеобщих миссий, т.к. каждое образовательное учреждение имеет свои целевые группы с собственными ожиданиями, ответ на которые они должны увидеть в миссии.

Важность наличия ясно выраженной миссии вуза

Большинство университетов в Западной Европе в наше время имеют ясно выраженную миссию. Однако не все избежали банального общественно-ориентированного документа, нацеленного на рыночную экономику. Чтобы быть успешной, миссия должна быть широко поддержана, должна четко отражать цели университета и способствовать их достижению. Лювенский университет провозглашает в своей миссии, что он хочет быть международным исследовательским университетом, где фундаментальные исследования и научные публикации являются приоритетными задачами академического персонала.

Эта преобладающая цель должна идти рука об руку с активным поиском выхода на рынок соответствующих научных разработок. Эта ориентированность на прикладную науку служит экономическому и культурному процветанию фламандского региона. И это ясно выражено в миссии. Инициатива с IMES хорошо вписалась в миссию университета: она обеспечила надежное руководство для принятия решений. Те, кто принимал решения, четко знали, каким курсом они должны идти. Они были вполне уверены, что впоследствии не будут лишены достигнутого уровня при случайной смене руководства или вмешательстве другой лоббирующей группы деканов и профессоров, настроенных против идеи IMES.

Миссия университета – это своего рода конституция, поскольку она является необходимым условием для децентрализованного принятия решений. Если каждый действительно понимает миссию, то руководство воспринимается как знамя, а не приказ сверху вниз: «вот путь, по которому идти, а как вы это сделаете – это ваше дело; мы будем контролировать, а затем вместе будем учиться друг у друга [26].»

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МИССИИ ВУЗА

Чтобы знать, что нам делать, мы должны решить, чего нам делать не надо.

Д. Корада

Разработка миссии является достаточно сложным и трудоемким процессом. Существует несколько способов организации этой работы: консенсусный, обзорный и опросный (табл. 4).

Таблица 4. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СПОСОБОВ ОРГАНИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ МИССИИ ВУЗА

Способ организации работы	Преимущества	Недостатки
Консенсусный	– привлечение ключевого персонала организации – коллективное обсуждение – достижение согласия по основным положениям миссии	– сложность организации работы большой группы людей – существенные временные затраты – необходимость привлечения внешних консультантов для модерации процесса
Обзорный	– привлечение целевых групп по подразделениям – фиксация идей и предложений в анкетах – короткие сроки сбора материала для формирования миссии	– несводимость противоположных или конфликтующих предложений – низкое качество полученных предложений (узкий подход, общие фразы, некомпетентность и др.)
Опросный	– привлечение ключевого персонала и представителей целевых групп подразделений – использование структурированного интервью как надежного метода сбора информации – достаточно короткие сроки сбора материала для формирования миссии	– вероятность получения конфликтующих мнений по поводу миссии – необходимость использования консультантов для проведения интервью

Многие эксперты и консультанты по разработке стратегий в качестве наиболее приемлемого способа разработки миссии называют консенсусный. В пользу такого выбора называют ряд аргументов.

1. Миссия должна являться документом, разделяемым всеми ключевыми сотрудниками университета, а ее содержание должно быть понятно членам университетского коллектива. Только при максимально возможном участии всех слоев и групп университетского сообщества в работе над миссией возможно выражение в ее содержании основных интересов всех заинтересованных групп, что является предпосылкой и условием достижения сформулированного перспективного видения состояния высшего учебного заведения в реальном отрезке времени.

2. Миссия должна интегрировать всю пирамиду мнений по поводу перспектив развития организации, быть продуктом коллективного разума, что

Способы разработки миссии

КОНСЕНСУСНЫЙ

(целевые группы, коллективное обсуждение)

ОБЗОРНЫЙ

(целевые группы и подразделения, анкеты по целям и методам, обобщение)

ОПРОСНЫЙ

(интервью, обобщение и анализ)

позволяет проработать и оценить максимальное количество идей и формулировок. Нарбатываемые десятки вариантов формулировки миссии, учитывающих основные процессы, системы взаимоотношений внутри вуза и вне его, ценности и т. д., «просеиваются», и определяются наиболее перспективные варианты, позволяющие сформулировать максимально совершенный текст.

3. Консенсусный способ разработки миссии основывается на технике написания миссии группой стратегического планирования с обязательным участием первого руководителя. Если первый руководитель поручает подготовить проект миссии какому-то конкретному лицу, то высока вероятность появления миссии декларативного характера, т.к. здесь нет сопричастности творчества. Реальным эффектом работы группы стратегического планирования во главе с первым руководителем организации является также кристаллизация системы приоритетов и ценностей, способствующих командообразованию.

4. Участие в работе группы стратегического планирования консультанта со стороны, являющегося модератором процесса написания миссии, является важным фактором повышения качества разработки миссии. Привлекаемый специалист должен иметь реальный опыт в этой области, т.к. дилетант может нанести вред работе.

5. Для разработки миссии в группу стратегического планирования желательно вовлечь всех ключевых сотрудников вуза. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (управлений, отделов, департаментов), деканы, ведущие профессора и доценты. При формировании группы стратегического планирования особое внимание уделяется составу рабочей группы, члены которой должны обеспечить:

- Разносторонность опыта и статуса
- Добровольность и заинтересованность
- Открытость и критичность
- Значимость участия.

Это не означает, что в крупных коллективах это должны быть огромные и неуправляемые группы. Важным критерием формирования групп стратегического планирования является заинтересованность потенциальных ее участников в делах вуза, их активное стремление содействовать развитию своего образовательного учреждения.

6. Консенсусный принцип при создании миссии университета очень важен, так как чем больше людей вовлечено в процесс, тем меньше проблем возникает при реализации стратегии. Широко известна формула, гласящая: «тот, кто реализует планы, и должен их создавать».

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ МИССИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Идеи – это капиталы, которые приносят проценты лишь в руках таланта.

А. Ривароль

Разработка миссии представляет собой технологический процесс, призванный обеспечить получение емко сформулированных долговременных программных ориентиров, принимаемых внутренней средой (членами организации) и воспринимаемых внешней средой (обществом). Для организации работы над миссией необходимо решить ряд вопросов.

1. *Решите, кто будет разрабатывать миссию.* Группа стратегического планирования должна быть представительной, но и управляемой по численности. Мы уже говорили о некоторых критериях для формирования такой группы. Добавим еще ряд существенных параметров:

- соединение опыта и генерации идей. Сочетание приземленности практиков и полета фантазеров обычно дает хорошие результаты;
- компетентное представительство как профессиональных групп, так и уровней управленческой иерархии. В состав группы разработчиков должны войти представители всех факультетов и институтов и различных иерархических ступеней системы управления;
- представленность различных возрастных групп и поколений. Желательно участие в работе и молодежи, и людей старшего поколения. В ряде вузов в работе групп стратегического планирования успешно участвовали представители студентов и аспирантов;
- представительство социальных партнеров, бизнеса и власти. Обычно привлечь к работе над миссией вуза людей «со стороны» бывает достаточно сложно, но если это удастся сделать, то качество работы заметно улучшается.

2. *Определитесь со сроками и графиком написания миссии.* Нельзя ни торопиться, ни затягивать этот процесс. На практике разумные сроки разработки миссии вуза обычно составляли примерно полгода.

3. *Выработайте формат документа.* Обычно лучше изначально договориться как об объеме данного документа, так и о том, в какой форме он увидит свет. Болезнь вузовских миссий – многословие, поэтому правильное сразу поставить ограничение по объему текста, чтобы еще на этапе формулировки идей выбирать наиболее емкие и точные выражения.

Собственно процесс разработки миссии состоит из ряда этапов, во время которых должны быть проведены определенные мероприятия.

Вариант организации работ по выработке миссии для образовательного учреждения может состоять из следующих этапов и мероприятий:

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.
2. Подготовка аналитических материалов для разработки миссии.
3. Разработка нескольких формулировок миссии.
4. Выбор окончательной формулировки миссии.

5. Проведение совещания для представления результатов работ.

6. Популяризация и продвижение миссии.

Сама работа по созданию миссии, как правило, строится в формате различных видов групповой работы, включая мозговые штурмы.

Оптимальным вариантом являются выездные сессии на несколько дней в «укромном месте» во избежание различного рода помех, вызываемых необходимостью решать повседневные производственные, финансовые, организационные и другие вопросы. В табл. 5 представлены основные формы и результаты работы над миссией вуза во время таких сессий.

Таблица 5. ФОРМЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ НАД МИССИЕЙ ВУЗА

Мероприятие	Формы работы	Результат
1. Подготовка концептуальных материалов для миссии	Сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде вуза	Прояснение основных концептуальных вопросов для миссии
Формирование видения университета	Групповая работа	Видение как документ
SWOT-анализ PEST-анализ	Групповая работа	Аналитические материалы
Определение ключевых параметров внешней среды университета (заказчики, партнеры, конкуренты, продукты)	Групповая работа	Аналитические материалы
Определение ключевых параметров внутренней среды университета (бизнес-процессы, управление, структуры, организационная культура)	Групповая работа	Аналитические материалы
2. Разработка проекта миссии университета	Сообщения экспертов по содержанию миссии, технологиям и опыту ее разработки	Создание проекта миссии университета
Формирование структуры миссии университета	«Мозговой штурм»	Смысловой «костяк» миссии
Формулирование основных положений миссии Университета	Групповая работа	Варианты формулировок ключевых положений миссии
Анализ, оценка и отбор лучших вариантов формулировок сюжетов миссии вуза	Групповое обсуждение	Фрагменты миссии
Монтаж проекта миссии, его доработка и редактирование	Групповая работа	Проект миссии вуза
3. Совершенствование текста миссии и ее утверждение		
Разработка плана мероприятий по популяризации миссии и ее корректровке	Групповое обсуждение	Рекомендации для ректората по дальнейшей работе над миссией
Утверждение текста миссии с внесенными поправками на заседании Ученого Совета вуза или конференции	Коллегиальное обсуждение	Итоговый текст миссии

Процесс работы над миссией вуза:

- ❖ регулярность, интенсивность
- ❖ «сухой остаток» (протокол)
- ❖ цикличность, плановость
- ❖ информационное обеспечение
- ❖ модератор, вспомогательный персонал
- ❖ наглядность (экран и т. д.)
- ❖ PR (связь с общественностью)

Результат:

- ❖ широкое обсуждение
- ❖ легитимность
- ❖ документ (статус)

К миссии как документу предъявляется ряд общих требований.

1. Компактность миссии. Обычно рекомендуется ограничить миссию организации 9–10 предложениями. Это значит, что на каждый сюжет миссии придется по одному предложению (либо часть фразы, отдельное слово).

В хорошей миссии нет «лишних» слов, каждая фраза несет существенный и глубокий смысл. Мы уже отмечали, что миссии российских вузов чаще всего многословны. Сравнительный анализ количества слов, используемых при создании миссии в стратегиях российских и западных университетов, показывает существенные различия (подробнее см. табл. 6).

Таблица 6. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ВЕРБАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МИССИЙ УНИВЕРСИТЕТОВ

№	Название вуза	Количество предложений в миссии	Количество слов в миссии
1	Владивостокский государственный университет экономики и сервиса	3	45
2	Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева	16	326
3	Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет	4	78
4	Пермский государственный технический университет	8	153
5	Архангельский государственный технический университет	5	70
6	Казанский государственный университет	23	443
7	Волгоградский государственный технический университет	1	38
8	Югорский государственный университет	5	73
9	Карельский государственный педагогический университет	6	166
10	Уральский государственный университет им. А. М. Горького	18	265
1	Vytautas Magnus University	1	45
2	Georgia State University	4	90
3	London School of Economics and Political Science	2	70
4	University of Maryland, College Park	1	33
5	Charles Sturt University	5	84
6	Durham University	1	15
7	University of Central Lancashire	5	53
8	London Metropolitan University	3	75
9	University of Central Florida	2	90
10	University of Northern Texas	7	168

2. *Преодоление «синдрома красивых фраз и пафосности».* Понятно, что миссия как документ, обращенный вовне, должна быть яркой, образной, нести эмоциональный заряд. Однако здесь важно соблюсти меру и не впасть в декларативность. Миссия должна быть выполнима и не может быть оторванной от реалий вуза. Если в миссии вуза декларируется одно, а в реальности другое, это не пройдет незамеченным ни коллективом, ни студентами и их родителями, ни партнерами вуза. Необходимо формулировать миссию простыми и понятными фразами, исключающими возможность интерпретации «с точностью до наоборот». Миссия играет роль целевого ориентира, поэтому она должна исключать возможность двусмысленных толкований. Требуется создание документа, содержащего рекламно-информационный посыл во внешнюю среду. В то же время это документ, который определяет стратегические цели вуза, по которому необходимо постоянно проводить сверку соответствия планов и принимаемых решений. В конце цикла стратегического планирования должен быть проведен анализ: были ли направлены разработанные стратегии на исполнение миссии организации? Достигнута ли эта миссия?

3. *Сбалансированность миссии.* Как уже отмечалось, адресатами миссии являются различные группы людей как из внешнего мира, так и внутри вуза. Необходимо добиваться, чтобы миссия содержала обращения к каждой из ключевых групп в достаточном объеме. Встречаются крайние варианты, в которых доминирует либо внешний, либо внутренний аспект и обращенность миссии. К внешнему аспекту относятся все декларации, связанные с видами услуг, продукцией, целями в регионе, отраслях и социуме, формами работы и т.д. В большинстве случаев именно они составляют основную часть текста миссии. Внутренний аспект обычно включает заявления, относящиеся к корпоративной культуре и ценностям, философии деятельности, социальные перспективы для сотрудников и студентов.

4. *Университеты никогда не ограничивали свою миссию только образовательной и научной деятельностью.* Университеты всегда позиционировали себя и как центры культуры, ставя перед собой задачи по развитию культурного пространства региона. В настоящее время миссии университетов все чаще стали включать роль вуза не только в производстве новых знаний, но и в превращении их в конкретный коммерческий продукт.

При разработке миссии неизбежно возникают разного рода трудности.

1. *Избыточность или дефицит информации.* Сложившимся подходом при разработке миссии является то, что она должна проводиться на основе анализа внешней и внутренней среды и учитывать такие факторы, как история организации, интересы учредителя и управленческого персонала, состояние внешней и внутренней среды организации, имеющиеся ресурсы, отличительные особенности организации и др.

Планирование и разработка миссии успешно идет там, где руководство серьезно и ответственно подходит к формированию состава и организации работы группы стратегического планирования. В группу должны включаться люди, заинтересованные в успехе, обладающие разносторонним опытом, неодинаковые по своему статусу. Последнее исключительно важно, поскольку без регулярности и интенсивности работы, без надлежащего информационного обеспечения, без создания атмосферы открытости и критичности невозможно выстроить конструктивное взаимодействие и прийти к ожидаемым результатам [26, 82–83].

Таким образом, разработка миссии связана с анализом большого массива информации, и необходимо иметь инструменты для отсева ненужной информации и поиска недостающей.

2. Поиск унифицированных решений или компиляция. Нередко при работе над миссией выдвигаются предложения «не мудрить» и взять вариант унифицированной миссии университета. Эти предложения чаще всего аргументируются мыслью о том, что все вузы делают примерно одно и то же, а значит, их миссии должны носить унифицированный характер. Поиск унифицированной миссии образовательного учреждения представляет собой нахождение области пересечения миссий существующих университетов. Этот подход вряд ли продуктивен, так как уводит разработчиков от анализа конкретных особенностей данного вуза в область поиска сходств и подобий. Теоретические построения, не сопряженные с существующими реалиями, несут в себе серьезную угрозу субъективной ошибки.

Известно, что практика «творческой переработки» миссий других вузов для формирования собственной миссии не является редкой. Целый ряд весьма солидных и уважаемых вузов практиковали такой подход, однако, как нам представляется, подобная экономия сил и времени чревата формализмом и бесперспективна в реальном стратегическом управлении вузом.

3. Ресурсная обеспеченность миссии. Необходимо понимать, что реализация миссии потребует ресурсных затрат. Понятно, что миссия как наиболее общая постановка целей организации не может быть оценена в плане предстоящих расходов по ее осуществлению достаточно точно, однако определенная корреляция между финансовыми возможностями организации и ее миссией должна, безусловно, просматриваться. Вузы нередко в своих миссиях отрываются от реалий и провозглашают задачи если не планетарного масштаба, то совершенно точно не подкрепленные возможностями вуза.

В процессе разработки миссии университета должны быть реализованы следующие этапы.

1. Создание группы разработчиков миссии университета. Чтобы обеспечить выполнение сформулированных требований к миссии, в состав группы разработчиков должны быть введены представители всех факультетов и институтов (профессиональная репрезентативность) и различных иерархических ступеней системы управления (административная репрезентативность), а также различные возрастные группы профессорско-преподавательского состава (демографическая репрезентативность). Общее количество членов группы разработчиков миссии университета составило 18 человек. Такое количество оказалось оптимальным для организации работы по технологиям «мозгового штурма».

2. «Насыщение информацией» разработчиков миссии университета. Так как миссия не является перспективным планом, т. е. документом, содержащим количественные показатели тех или иных видов деятельности, информационным материалом является анализ качественных закономерностей и тенденций, имеющих место в деятельности университета. Поток сознания разработчиков миссии должен действовать в среде этих качественных категорий. Для обеспечения такого «насыщения информацией» по технологиям «мозгового штурма» разработчиками должны быть созданы перспективные видения университета по различным, наиболее крупным видам его деятельности (образовательной, научной, социокультурной, хозяйственной, управленческой).

Кроме того, средствами универсального метода изучения состояния организации – SWOT-анализа должна быть проведена оценка собственного потенциала (анализ внутренней среды), а также более детальный анализ основных категориальных показателей внешней среды. Очень важно отметить, что все формулируемые положения тех или иных документов принимаются на основании полного консенсуса. Несогласие хотя бы одного участника даже с формулировкой какого-либо положения требует поиска приемлемого выражения, в противном случае положение отвергается совсем. Тем самым, в информационных материалах достигается наиболее полная степень самоидентификации коллектива университета.

4. *Отсутствие стандарта миссии.* Стандарта миссии не существует: это может быть одна фраза, а может быть страница текста. Однако миссия должна быть сформулирована так, чтобы конкретный университет был узнаваем. Добиться этого при кропотливой работе над формулировкой миссии вуза крайне сложно, но возможно.

5. *Максимизация состава участников при сохранении управляемости процесса разработки миссии образовательного учреждения.* С одной стороны, устойчивым постулатом практики разработки стратегий любых организаций, включая вузы, является тезис, что «только при максимальном участии всех слоев и групп университетского сообщества в работе над миссией возможно выражение в ее содержании основных корпоративных интересов, что является залогом достижения сформулированного перспективного видения состояния высшего учебного заведения в реальном отрезке времени».

С другой стороны, ясно также, что привлечение большого числа людей к разработке миссии ведет к потере управляемости этого процесса, затягиванию сроков разработки миссии, большим временным и человеческим затратам без соответствующего роста качества миссии. Выход видится в структуризации этой работы на отдельные направления и в расширении участия сотрудников в работе над миссией через различные комитеты, возглавляемые членами группы стратегического планирования вуза.

6. *Смена управленческих команд и стабильность миссии.* Система управления вуза характеризуется наличием пятилетних управленческих циклов, обусловленных выборностью ректоров вузов. Очевидно, что в случае перевыборов руководителя на новый срок выработанная миссия вуза имеет шансы на дальнейшее существование, в то время как смена лидера повышает вероятность модернизации или коренного пересмотра миссии образовательного учреждения. Проекция первого лица на формат и содер-

3. Разработка базового варианта миссии университета. После «насыщения информацией» разработчиков, которое проводится с высокой интенсивностью в течение двух дней, члены группы на основе консенсуса создают концептуальный план, а затем и базовый вариант миссии университета, который в нескольких малых рабочих группах подвергается редактированию.

4. Процедура принятия миссии университета. Разработанные варианты миссии университета публикуются в университетской газете для обсуждения и внесения тех или иных замечаний и дополнений. Окончательная редакция текста миссии университета осуществляется редакционным комитетом, в состав которого наряду с представителями разработчиков входят наиболее авторитетные представители профессорско-преподавательского состава.

На этой стадии работы важно последовательно придерживаться принятого концептуального плана миссии. Внесение изменений осуществляется на основе консенсуса всех членов комитета. Окончательная версия миссии как официального документа принимается на конференции представителей университетского сообщества.

Миссия университета представляет собой долговременную, но не бесконечную во времени перспективу его деятельности. Изменения среды функционирования университета, его собственных характеристик объективно требуют тех или иных изменений в миссии. Для учета в миссии университета состоявшихся объективных изменений на конференции преподавателей и сотрудников следует раз в три года проводить коррекцию содержания миссии университета, используя универсальную технологию анализа деятельности организации (SWOT-анализ). Утверждение скорректированной миссии университета должно проводиться в рамках действующей процедуры принятия миссии.

5. Распространение миссии. Мы далеки от наивного убеждения, что принятие миссии университета станет той волшебной палочкой, которая мгновенно изменит жизнь высшего учебного заведения. Принятие миссии – лишь первый шаг на долгом пути практического освоения современных эффективных мето-

Требования, предъявляемые к миссии

- ❖ Узнаваемость университета
- ❖ «Пафосность» стиля
- ❖ Системность видения университета
- ❖ Лаконичность сюжетов
- ❖ Конкретность устремлений
- ❖ Прозрачность и однозначность формулировок

жание миссии вуза, как и в любой другой организации, является ключевым фактором, значение которого нельзя ни уменьшать, ни преувеличивать.

7. Ситуация невозможности сформулировать миссию образовательного учреждения. Иногда оказывается трудно, а подчас и невозможно сформулировать миссию организации из-за отсутствия единых целей внутри организации, раскола интересов различных групп, несовпадения видения перспектив развития образовательного учреждения в управлении и внутри коллектива. В нашей практике таким примером стал вуз, разрывающийся между перспективами стать региональным вузом и практически корпоративным образовательным учреждением для крупнейшего и фактически единственного работодателя в регионе. Риски того и другого решения были очевидны для коллектива и не позволили принять окончательное решение.

дов управления. Для успешного преодоления этого пути необходимо, чтобы принятая миссия университета уже на начальной стадии стала внутренним «компасом» каждого члена коллектива, по которому он сверяет свои действия, и в то же время открытым для общества документом, позволяющим наращивать потенциал взаимовыгодного сотрудничества. Для распространения и пропаганды миссии университета следует разработать комплекс мероприятий по связям с общественностью.

Разработка и принятие миссии вуза имеет ряд последствий. Во-первых, создание миссии становится для участников этой работы практическим занятием по использованию методов современного менеджмента. Во-вторых, создание миссии заставляет их по-иному посмотреть на суть университетской деятельности, структуру и эффективность управления. В-третьих, создание миссии требует от участников работы оценки места университета в окружающем обществе и его роли в протекающих общественных процессах. В-четвертых, принятие миссии университета порождает среди профессорско-преподавательского состава определенные ожидания и готовность к восприятию дальнейших изменений в управлении высшим учебным заведением.

Миссию не следует понимать как простую декларацию. Миссия – флаг в руках руководства, указывающий направление движения или, обращаясь к военной терминологии, направление главного удара. Миссия – это инструмент, делающий децентрализацию управления в организации простой и естественной, а собственно управленческую деятельность легко контролируемой и объективно оцениваемой как коллективом, так и вышестоящими органами [8].

ГЛОССАРИЙ

Видение вуза – идеальное представление руководства о будущем вуза. Видение задает «высоту планки» для вуза в соответствии с целями и устремлениями руководства и является ориентиром для стратегического управления.

Миссия организации – философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Это четкое, побуждающее к действию, вдохновляющее видение организации, ее стратегической позиции в конкурентном пространстве, направлений и путей ее развития.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

Миссия-политика – концентрация главных целей и видение будущего состояния фирмы.

Миссия-предназначение – конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

Парадигма вуза – система взглядов, определяющая культуру и поведение вуза.

Стратегический подход к формированию миссии – инструмент идентификации целевой сферы деятельности и стратегических преимуществ вуза.

Философско-этический подход к формированию миссии вуза – культурные ценности, объединяющие людей и позволяющие вузу функционировать как общность и часть общества. Определяет философию и этические ориентиры деятельности.

ОБОБЩЕННАЯ МИССИЯ
ИННОВАЦИОННОГО УНИВЕРСИТЕТА [20]

Кто мы? МП	Инновационный университет – адаптивный к требованиям внешней среды функционирующий и интенсивно развивающийся академический комплекс коллективного предпринимательства, действующий в конкурентной среде основных отечественных и зарубежных профильных рынков: • подготовки специалистов и интеллектуального труда, • наукоемкой продукции и научного обслуживания, • образовательных и консалтинговых услуг, а также активно формирующий структуру и потребности этих рынков. При этом государственные заказы на подготовку специалистов или выполнение НИОКР за счет бюджетных средств рассматриваются как сегменты соответствующих рынков, регулируемые государством. Деятельность инновационного университета ориентирована на удовлетворение потребительского спроса основных профильных рынков и получение максимальной прибыли, направляемой на повышение потенциала, на сохранение своей академической сущности, своеобразия и индивидуальности, «моральной и интеллектуальной независимости от любой политической власти и экономической силы» (Великая хартия европейских университетов, 1988 г.)
Чем мы занимаемся? МП	Основными видами деятельности инновационного университета являются научная и образовательная деятельность на основе инновационных технологий и принципов управления. Научная деятельность университета ориентирована на получение новых знаний, образовательная – на использование знаний в учебном процессе для подготовки специалистов, а инновационная – на коммерциализацию знаний. Инновационный университет обеспечивает подготовку новой генерации профессионалов, способных комплексно сочетать исследовательскую, проектную и предпринимательскую деятельность.

	Подготовка этого класса специалистов базируется на глубоком освоении фундаментальных знаний, изучении инженерного дела, овладении инженерным творчеством и предпринимательским искусством. Выпускники инновационного университета ориентированы не только на поиск работы на рынке интеллектуального труда, но и способны успешно выступать в роли предпринимателей и создателей новых рабочих мест. Инновационный университет обеспечивает сопровождение выпускников «образованием в течение всей жизни» с целью поддержки их компетенции на общественно значимом уровне, содействия развитию их деловой карьеры и жизненному успеху. В инновационном университете реализуется широкий спектр образовательных услуг, востребованных профильными рынками. Научная деятельность в инновационном университете ориентирована на получение новых знаний, создание востребованных основными профильными рынками высокоэффективных производящих структур, стимулирующих рост и развитие различных сфер социальной деятельности. Научное обслуживание и консалтинговые услуги, востребованные профильными рынками, также реализуются инновационным университетом
Для кого мы работаем? МП	Инновационный университет осуществляет свою деятельность в интересах повышения образовательного и интеллектуального потенциала населения страны, развития «инновационной способности нации» как ведущих факторов перехода к эффективной экономике, основанной на знаниях, обеспечения устойчивого экономического роста и формирования гражданского общества
Как мы работаем? МП	Эффективная деятельность инновационного университета обеспечивается стратегическим партнерством университета, государства, промышленности, научных организаций, крупного, среднего и малого бизнеса. Образовательная деятельность инновационного университета основывается на нетрадиционных технологических и педагогических решениях, использовании идей и принципов новых наукоемких образовательных технологий, обеспечивающих многократное повышение эффективности и качества педагогического труда и учебной работы студентов. Научная деятельность в инновационном университете осуществляется в рамках проведения фундаментальных и прикладных исследований, заказчиками и потребителями результатов которых выступают участники и исполнители последующих этапов единого инновационного процесса университета через эффективно действующую технологию трансфера научных результатов. Высокое качество деятельности инновационного университета достигается гармонизацией его системы управления с принципами всеобщего управления качеством и требованиями международных стандартов
Что лежит в основе нашей деятельности? МО	В основу деятельности инновационного университета положены следующие базовые принципы: • интеграции академических ценностей и предпринимательской культуры; • единства научного, учебного и инновационного процессов; • стратегического партнерства университета, государства, научных учреждений, промышленности и бизнеса; • новой корпоративной культуры университета; • самоанализа, самооценки и самоаттестации деятельности университета; • дискреционной многоканальной базы финансирования деятельности и развития университета; • гармонизации организационной деятельности университета с требованиями системы всеобщего управления качеством (TQM)
Какими мы видим себя в будущем? СВ	Стратегические направления деятельности инновационного университета, определяющие его долгосрочный курс: • создание системы инновационного образования и элитной подготовки специалистов; • развитие фундаментальных и прикладных исследований как базы инновационной деятельности; • формирование и реализация в университете полного инновационного цикла в научной и образовательной деятельности; • поддержка существующих и формирование новых научно-педагогических школ; • создание сбалансированной адекватной новым требованиям внешней среды корпоративной культуры и внутренней конкурентной среды университета; • формирование устойчивой системы стратегического партнерства университета, государства, промышленности, научных организаций, бизнеса; • создание надежной дискреционной многоканальной базы финансирования университета; • создание системы стимулирования студентов, преподавателей и сотрудников университета к интеграции академических ценностей и предпринимательской культуры; • построение адекватной задачам инновационного университета системы управления, гармонизированной с принципами всеобщего управления качеством (TQM); • обеспечение лидерства университета на основных отечественных и зарубежных профильных рынках

ПРИМЕРЫ МИССИЙ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ВУЗОВ**МИССИЯ КАЗАНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. В. И. УЛЬЯНОВА-ЛЕНИНА**

Казанский государственный университет, ведущий исследовательский университет страны, опираясь на свой уникальный исторический опыт в просвещении народов России, служит гармоничному развитию личности и общества, сочетая научные исследования и образование. основополагающим в своей деятельности Казанский университет считает:

- подготовку высококвалифицированных, конкурентоспособных специалистов, стремящихся к постоянному совершенствованию своих знаний;
- проведение фундаментальных и прикладных исследований, выполнение инновационных разработок по актуальным проблемам современности;
- сохранение и развитие университетских традиций свободы и служения истине, воспитание высокой нравственности и гражданственности.

**МИССИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (ЛЭТИ)**

Обеспечение высокого профессионального уровня и формирования гражданских и нравственных качеств личности в условиях интеграции Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ), одного из ведущих технических вузов России, в мировое образовательное, научное и информационное сообщество на основе:

- эффективной организации и высокого качества образовательного и исследовательского процессов в области электроники, электро- и радиотехники, информационных технологий, автоматизации и управления, приборостроения, гуманитарных наук;
- целенаправленного получения и распространения знаний о природе и обществе;
- сохранения и приумножения нравственных, культурных и научных ценностей общества.

МИССИЯ ВОЛГОГРАДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕДИЦИНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Обеспечение высокого профессионального уровня медицинских и научных кадров, формирование гражданских и нравственных качеств личности в условиях глобального образовательного, научного и информационного общества и динамично меняющихся потребностей рынка труда через:

- эффективную организацию и высокое качество образовательного и научно-исследовательского процессов;
- целенаправленное получение и распространение знаний;
- сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества.

МИССИЯ ИРКУТСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Миссия Университета – обеспечить качественное, доступное, современное образование, трансформированное через наши знания и опыт, через развитие научных и образовательных технологий в специалистов новой формации, способных к практической реализации полученных знаний в науке, производстве, предпринимательской деятельности.

МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА ЮЖНОЙ КАЛИФОРНИИ (США)
THE UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA (USA)

Главная миссия Университета Южной Калифорнии – взросление общества и общественных институтов в целом через возвращение и обогащение человеческого разума и духа. Принципиальное значение в нашей миссии имеет совершенствование уровня преподавателей, научных исследований, художественного творчества, профессиональных навыков и доступных форм общественного служения.

МИССИЯ ЛОНДОНСКОЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ И ПОЛИТОЛОГИИ (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)
LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE (GREAT BRITAIN)

Миссией Лондонской школы экономики и политологии является улучшение понимания сложного и изменяющегося мира посредством первоклассного преподавания и научно-исследовательской деятельности в области общественных наук, а также через продвижение своей работы на уровень должностных лиц, отвечающих за принятие решений, и практиков, работающих в общественном, частном и волонтерском секторе.

Основной задачей ЛШЭ на предстоящие пять лет будет продолжающееся повышение статуса Школы как ведущего признанного в мире учебного центра в области общественных наук.

МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА ХАДДЕРСФИЛДА (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ).
THE UNIVERSITY OF HUDDERSFIELD (GREAT BRITAIN)

Предоставить студентам возможность достигнуть вершин в реализации своих стремлений и обеспечить полезный студенческий опыт в учебном сообществе высшего уровня.

ПЕРЕЧЕНЬ ВУЗОВ, МИССИИ КОТОРЫХ БЫЛИ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Архангельский государственный технический университет
2. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
3. Волгоградский государственный медицинский университет
4. Волгоградский государственный технический университет
5. Государственный университет – высшая школа экономики (г. Санкт-Петербург)
6. Иркутский государственный технический университет
7. Казанский государственный университет
8. Липецкий государственный технический университет
9. Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева (г. Саранск)
10. Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского
11. Омский государственный университет имени Ф. М. Достоевского
12. Пермский государственный технический университет
13. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет
14. Удмуртский государственный университет (г. Ижевск)
15. Уральская государственная архитектурно-художественная академия (г. Екатеринбург)
16. Уральский государственный университет им. А. М. Горького (г. Екатеринбург)
17. Томский политехнический университет
18. Череповецкий государственный университет
19. Югорский государственный университет (г. Ханты-Мансийск)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Акофф Р. Л.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. – М.: Сиринъ, 2002.
2. *Альгина М. В.* Управление сбалансированным развитием в техническом вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 5 (45). С. 12–21.
3. *Балобанов А. Е., Ключев А. К.* Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 19–28.
4. *Бордовский Г. А., Михайлова Е. Н.* Стратегическое планирование и развитие Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 69–75.
5. *Грудзинский А. О.* Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1 (29). С. 9–20.
6. *Грызлов В. С., Воробьева Т. Б., Приходский В. Е.* Опыт стратегического планирования в Череповецком государственном университете // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 76–84.

7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002.
8. Князев Е. А. Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 9–18.
9. Князев Е. А. Стратегический менеджмент в университетах // Институциональный менеджмент в вузах. С. 90.
10. Концепция развития Государственного университета – Высшей школы экономики на период до 2010 года // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6 (33). С. 62–92.
11. Королев В. А., Кулагин В. А. Управление вузом с точки зрения принципов корпоративного управления // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6 (46). С. 90–98.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
13. Кузьминов Я. И. Высшая школа экономики: миссия и механизмы ее реализации // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 4 (44). С. 6–10.
14. Лазарев Г. И., Мальцева Г. И. Наша стратегия – развитие на основе инноваций // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 11–27.
15. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Фадеева И. М. Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3 (36). С. 27–64.
16. Макаркин Н. П., Томилин О. Б. Миссия университета // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 5–6 (28). С. 58–63.
17. Мальцева Г. И. Стратегическое управление университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2 (35). С. 15–23.
18. Мальцева Г. И., Луговой Р. А., Солдатова Ю. А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6. С. 29–37.
19. Морган Э. В. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 18–27.
20. Постиндустриальный переход в высшем образовании России: на примере анализа развития рынка образовательных услуг Северо-Запада РФ / Под руководством В. Н. Княгинина. – СПб.: Издательский дом «CORVUS», Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». – 128 с.
21. Похолоков Ю. П., Агранович Б. Л. Миссия инновационного (предпринимательского) университета // Журнал Ассоциации инженерного образования России. М.: Ассоциация инженерного образования России, 2004. Вып. 2. С. 6–11.
22. Пузанков Д. В., Рябов В. Ф., Мамонтов А. Н. Система стратегического планирования развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2. С. 6–15.
23. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. – Казань: Унипресс, 2001. – 528 с.
24. Стратегическое планирование в университетах. Материалы международного семинара, Воронеж, 1–2 июля 2003 г. – Воронеж: Воронежск. гос. ун-т, 2003. – 174 с.
25. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании. Материалы I Международной конференции, Москва, 3–4 декабря 2002 года / Под ред. Е. А. Князева. – Казань: ФизтехПресс, 2003. – 336 с.
26. Томпсон А. А. и Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004.
27. Управление в высшей школе: опыт, тенденции перспективы: Аналитический доклад / Рук. авт. коллектива В. М. Филиппов. М.: Логос, 2005. С. 94.
28. Чурекова Т. М. Миссия университета в решении региональных проблем // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2 (30). С. 50–55.
29. Образ швейцарских вузов в глазах общественности. Антоньетти Ж.-Ф., Де Ротен Ф. К., Лереш Ж.-Ф. // Высшее образование в Европе. 2002. № 3.