

Б.И. Холод, д.е.н., профессор, президент
А.А. Задоя, д.е.н., профессор, зав. кафедрой
Днепропетровский университет имени Альфреда Нобеля

Стратегия университета как инструмент согласования противоречивых интересов стейкхолдеров

Понимание современного мира как гомоцентрического, а современного бизнеса как ориентированного на потребителя в сочетании с усиливающимся прагматизмом во многом меняет ситуацию вокруг образования, прежде всего высшего. С одной стороны, прогресс человечества требует совершенного другого типа образования, которое бы состояло не из набора знаний, а из навыков добывать, обобщать, создавать новые знания и умения их использовать. С другой стороны, большинство работодателей хотело бы получить выпускника вуза, готового работать именно на его предприятии и выполнять именно те функции, которые возложены на работника соответствующими должностными инструкциями. При этом свои условия выдвигают и сами обучаемые. С их позиции процесс обучения не должен быть слишком изнурительным, лишаящим молодого человека возможности жить полноценной жизнью. Да и плательщики (не важно – это государство или физические и юридические лица) настаивают, чтобы все было недорого, посильно для оплаты.

В этих условиях университеты должны вырабатывать такую стратегию поведения, которая позволила бы максимально удовлетворить запросы всех заинтересованных лиц, при этом постоянно подтверждая свой статус как научно-образовательного учреждения.

Целью нашего исследования является определение основополагающих принципов формирования стратегии развития университета, позволяющих согласовать интересы стейкхолдеров.

Прежде всего хотим уточнить состав заинтересованных лиц, имеющих отношение к университету, а также суть их главных интересов.

1. Потребители образовательных услуг. Довольно часто можно встретить расширительную трактовку этой группы лиц. В нее включают, например, работодателей, что, на наш взгляд, является ошибкой. Отличие услуги от вещи в том и состоит, что первая существует только в момент ее оказания и ее нельзя накопить или использовать потом. Работодатели являются потребителями не самой образовательной услуги, а ее результата – выпускника. Точно так же не являются потребителями и родители, которые довольно часто оплачивают образование своих детей. Единственными потребителями образовательных услуг выступают **получатели образования** (учащиеся, студенты, слушатели, докторанты – дальше «студенты»).

Конечно, студенчество не является однородным, также, как и отличаются интересы отдельных групп. Вместе с тем, есть несколько более-менее общих характеристик студентов какстейкхолдеров. Во-первых, они не в состоянии оценить качество будущего полученного образования, а поэтому делают свой выбор, опираясь, главным образом, на чьи-то советы и опыт других. Во-вторых, только они являются непосредственными участниками учебного процесса и в состоянии оценить качество образовательной деятельности как таковой (этого не могут сделать ни родители, ни работодатели). В-третьих, для студентов важна «атрибутивность» процесса обучения в университете, поскольку именно университетская среда для большинства из них формирует содержательную наполненность всей их жизни в течение периода учебы. Поэтому они уделяют особое внимание внеучебной жизни, возможностям саморазвития, установления контактов и получению практического опыта. В-четвертых, молодым людям свойственна мобильность, в том числе международная. Они высоко ценят возможность совместить учебу с поездками за границу с совершенно разными целями. Все эти запросы должны найти отражение в стратегии университета.

2. Преподаватели выступают другой стороной процесса обучения, которая предоставляет образовательные услуги. Для абсолютного большинства из них этот вид деятельности является основным источником дохода. Особое

внимание они обращают на содержание работы, ее объем и оплату. Объективно в преподавательской среде довольно распространен консерватизм, поскольку всякие изменения в содержании обучения, методах обучения, его организации выводит из «зоны комфорта» и требует дополнительных усилий. Кроме того, также большинство преподавателей не имеют значительного практического опыта и порой не могут отчетливо продемонстрировать обучаемым практическую значимость передаваемых знаний. Поэтому важным компонентом стратегии университета должна быть поддержка так называемых «агентов изменений», которые сознательно разрушают собственную «зону комфорта», привносят инновации в содержание, методы и организацию обучения и увлекают за собой весь преподавательский состав. Стратегия также должна содержать определенные действия, направленные на развитие научной деятельности преподавателей и возможности их карьерного роста. Связь между успехами университета в научной и образовательной деятельности общеизвестна: университеты-лидеры в сфере образования, как правило, являются лидерами и в научных исследованиях. Однако, справедливости ради надо сказать, что по отношению к каждому конкретному преподавателю такая жесткая связь между этими аспектами деятельности не прослеживается.

3. Плательщики. Источником покрытия затрат на образовательные услуги университетов могут быть средства государственного бюджета, юридических и физических лиц. На долю бюджетных средств приходится около половины общего финансирования. К сожалению, система распределения этих средств практически находится вне поля влияния университетов. Даже изменения, проведенные во время вступительной кампании 2016 г. принципиально не изменили ситуацию. Пока не будет реализован в полном объеме принцип «деньги идут за студентом», вряд ли можно будет создать реальную конкурентную среду в борьбе за бюджетное финансирование. Поэтому этот аспект деятельности сегодня не находит отражения в стратегиях университетов.

Средства юридических лиц среди источников финансирования образовательной деятельности сегодня занимают совершенно несущественное место. Те редкие случаи, когда предприятия оплачивают подготовку специалистов, как правило, связано не с их желанием получить работника, «заточенного» под работу именно на этом предприятии, а отражает личный интерес собственника или руководителя предприятия. В Украине, к сожалению, отсутствует традиция вкладывать деньги в подготовку кадров для себя, хотя соединение в одном лице плательщика и будущего работодателя могло бы стать существенным фактором, определяющим содержание и результативность образовательного процесса.

Ключевым стейкхолдером среди плательщиков выступают физические лица. Университеты реально борются за их средства и закладывают в стратегию соответствующие цели и действия. Известно, что плательщики-физические лица уделяют особое внимание имиджевым атрибутам: государственный или частный университет, есть ли международная аккредитация, как отзываются об университете те, кто уже имел с ним дело и т.п. Поэтому все эти компоненты должны быть в университетской стратегии.

Особую группу плательщиков составляют те, кто соединяет в себе эту роль с позицией получателя образовательной услуги. Это, как правило, часть студентов заочной формы обучения, слушателей магистратуры, бизнес-школ и докторантских программ. Такое сочетание двух ролей стейкхолдеров является очень ценным для университета, поскольку позволяет получить более-менее объективную экспертную оценку всех сторон своей образовательной деятельности: содержания программ, методов обучения, его организации и практической направленности. Интересы этой группы стейкхолдеров заслуживают специального отражения в стратегии университета.

4. *Работодатели* могут по достоинству оценить результаты образовательной деятельности, т.е. качество полученного образования. Однако общемировая практика ориентации работодателя при приеме на работу на имеющийся у претендента диплом не находит своего подтверждения в

украинских реалиях. Проведенный Исследовательским центром Международного кадрового потенциала опрос работодателей показал, что абсолютное большинство из них вообще не обращают внимания на диплом, поскольку считают, что «образование не является признаком ума и тем более профпригодности»[1]. Только чуть больше 12% опрошенных принимает во внимания диплом при приеме на работу. Главное же, что интересует работодателей, - наличие определенных навыков практической работы. Это весьма печальный результат не столько для системы образования (поскольку только 10% высказывают сомнение о качестве образования), сколько для экономики в целом. Ведь замена знаний практическими навыками будет формировать спрос на хороших исполнителей, что не требует магистерской степени.

С другой стороны, результаты опроса показывают и еще одну проблему. Современное украинское общество при всей его бедности довольно расточительно относится к использованию средств, выделяемых на образование. Действительно, существует множество должностей, где выполнение функциональных обязанностей совершенно не требует высшего образования. Однако мы позволяем себе требовать диплом магистра для занятия этой должности. Опросы же показывают, что бизнесу нужны прежде всего практики, подготовить которых можно за несколько месяцев или за 2-3 года. Поэтому можно ожидать серьезных изменений в структуре образования и перенесения акцента на подготовку младших бакалавров. Эта тенденция тоже должна отражаться в стратегии развития университетов.

Учет описанных выше интересов стейкхолдеров составил основу разработки Стратегии развития Университета имени Альфреда Нобеля до 2030 года и на перспективу, принятой летом 2016 года. Этому предшествовало изучение реальных интересов заинтересованных лиц использованием:

- участия работодателей в Общественном совете по оценке профессиональных компетентностей выпускников, который действует в Университете уже около 10 лет;

- ежесеместровых опросов студентов с их оценкой качества предоставляемых образовательных услуг;
- ежегодного опроса выпускников школ по определению их ожиданий и критериев выбора учебного заведения для получения высшего образования;
- электронного опроса выпускников и работодателей по определению их оценок профессиональных компетентностей, заложенных в образовательные программы.

Как следствие, выделенные в Стратегии развития Университета группы целей (в образовательной деятельности, в научной и международной деятельности, в сфере развития бизнес-образования, в сфере развития консалтинговых услуг, в сфере студенческого самоуправления) получили количественное выражение с разбивкой по пятилеткам (2016-2020, 2021-2025 гг. и 2026-2030 гг.). Для первого периода ожидаемые результаты детализированы по годам, что позволяет осуществлять оперативный контроль за ходом реализации стратегии. Чтобы стратегия стала реальным инструментом преобразований предусмотрено, что каждое структурное подразделение Университета разрабатывает ежегодный план по реализации стратегии и регулярно отчитывается о ходе его выполнения.

Сегодня уже можно говорить о первых результатах по достижению намеченных стратегических целей, среди которых выделим следующие:

- Университет первым в Украине прошел международную аккредитацию 14 бакалаврских и 15 магистерских программ в Центральном агентстве по аккредитации и оценке качества учебного процесса (ZEvA, Ганновер, Германия) [2];
- по среднему баллу абитуриентов, зачисленных в 2016 г. на первый курс, Университет занял второе место среди высших учебных заведений Днепра, не имея ни одного бюджетного места обучения [3];
- продлен договор с Университетом Уэльса (Великобритания) по валидации англоязычной программы подготовки бакалавров, выпускники которой получают украинский и британский дипломы;

- в Университете обучаются студенты из более чем 35 стран мира и их количество постоянно возрастает.

Таким образом, разработка стратегии университета является действенным инструментом согласования разнообразных интересов стейкхолдеров и мобилизации на достижение поставленных целей.

Список использованных источников

1. Результати дослідження: більшість українських роботодавців не дивляться на диплом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vnz.org.ua/novyny/podiyi/9709-rezultaty-doslidzhennja-bilshist-ukrayinskyh-robotodavtsiv-ne-dyvljatsja-na-dyplom> - свободный. Язык укр.

2. Університет імені Альфреда Нобеля став першим в Україні вищим, який провів процедуру міжнародної акредитації ZevA. Режим доступу: <http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini-oblastej/2016/10/24/universitet-imeni-alfreda-nobelya-stav-pershim/> - свободный. Язык укр.

3. Мельничук И. Самые умные студенты в ДНУ им. Гончара и Университете Альфреда Нобеля / И. Мельничук // Наше місто, 8 вересня 2016 р.