Важным результатом активной работы АлтГУ по развитию международного сотрудничества стало приглашение вступить в сетевой Университет Шанхайской организации сотрудничества (УШОС). В русле создания университета инновационного типа в АлтГУ разработана концепция и сформулированы основные задачи.

Полагаем, что такой подход позволит развивать университет в русле обозначенных на ближайшее десятилетие задач, вошедших в ключевые тренды новой парадигмы высшего образования.

Завершая свое выступление, еще раз подчеркну, что нам предстоит серьезный разговор, который касается нашего будущего. Реформирование идет быстрыми темпами, особенно в последние месяцы. Инновационность должна опираться на уже имеющийся опыт, исторические традиции и необходимую консервативность. Требуются взвешенные решения.

Надеемся, что сегодня и завтра мы сможем обсудить большой круг проблем. Новый этап модернизации образования еще не раз потребует у университетского сообщества совместного обсуждения и принятия корпоративных вопросов на различных площадках, в том числе региональных вузов.

И.В. Абанкина,
Институт развития образования,
НИУ Высшая школа экономики (Москва)

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ ФРИКОНОМИКА

Современный университет можно рассматривать как микромодель нового общества с новой экономикой, как бы инкубатор общества, основанного на знаниях. Академические свободы, студенческое самоуправление, организация научных коллективов, включающих и преподавателей, и студентов на принципах проектной самоорганизации, динамизм стремительного генерирования и освоения нового знания и компетенций, умение концентрировать интеллектуальные и финансовые ресурсы на ключевых точках роста – все это и есть желаемые характеристики современного университета. Одновременно с этим такое же описание можно применить и к обществу, основанному на знаниях.

Для преодоления интеллектуального и технологического отставания в российском образовании абсолютно необходимо наращивать потенциал креативности. Креативность – особое измерение, для ее формирования нужны специальные условия, прежде всего – свобода творческого поиска, исследований, свобода думать, проектировать, пробовать, ошибаться... Для креативных индустрий характерна не ведомственная, а **кластерная модель** как модель содружества независимых школ, университетов, фондов, некоммерческих организаций и коммерческих фирм, связанных отношениями сотрудничества и конкуренции, а также нередко общностью территории[1]. Точками опоры креативности в меняющемся глобальном мире становятся:

---

[1] *Креативные индустрии* – это деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант и которое несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности (UK Creative Industries Taskforce, 1998).

- поликультурная среда и толерантность;
- лидеры и лидерство;
- новые технологии менеджмента;
- творческое начало, глубина культурных традиций и умение их поддерживать;
- тиражирование и коммерческая эксплуатация, обеспечивающие доступность ресурсов;
- навыки конструктивного диалога;
- проектная идеология.

В противовес этому в нынешней российской ситуации наблюдаются:

– недружелюбность среды;
– дефицит образовательной инфраструктуры;
– недостаточная развитость правовой базы;
– неразвитость механизмов финансовой и налоговой поддержки развития кластеров.

Сфера образования в России нуждается в системных институциональных изменениях. Такого мнения придерживаются практически все стейкхолдеры в системе образования: профессиональное сообщество, эксперты, чиновники, родители и работодатели. Все сходятся во мнении, что сегодня необходимо повысить доступность качественного образования независимо от места жительства, социального статуса и доходов семьи, сделать его адекватным современным вызовам, вернуть системе образования фундаментальный характер. Практически все стейкхолдеры согласны с тем, что надо отказаться от идеи понимания качества образования как статической характеристики, а перейти к пониманию качества как процесса управления согласованием интересов разных групп: руководителей системы образования и учебных заведений, родителей, самих учащихся. Разногласия возникают по вопросам путей достижения этих целей. Поэтому для управления процессами модернизации в системе образования необходимо использовать методы управления по результату – performance management.

При всем сходстве решений, принимаемых в Европе и России, принципы, на которых основаны эти решения, часто оказываются противоположными. Так, при переходе на новые механизмы финансирования, ориентированные на результат (Performance Funding Model), европейские страны основывали свои действия на концепции, предусматривающей максимизацию поддержки стратегических решений при минимизации вмешательства чиновников в дела учебных заведений: школ, техникумов, университетов. Всеми было признано, что автономия превращается в один из главных факторов, способствующих повышению качества и конкурентоспособности. Автономия выражается в том, что учебные заведения обладают академическими свободами, в частности, в разработке образовательных программ и учебных планов, сами решают инвестиционные вопросы, менеджмент учебного заведения несет ответственность за финансовую деятельность и осуществляет ее контроль, включая долгосрочные программы, нанимает персонал и несет за него ответственность.

Внешне российские законы об автономии очень похожи на то, что делается в европейских странах, но по существу они не предоставляют обещанной свободы в принятии стратегических решений и распределении ресурсов, не защищают от мелочной опеки и неусыпного контроля, не гарантируют устойчивого долгосрочного развития. Ограничивает самостоятельность в распоряжении

финансовыми средствами сохранение счетов в казначействе и обязанности применять 94-ФЗ для осуществления любых закупок, в том числе при заключении договоров на консалтинговые, исследовательские и проектные работы. Получается, что стратегические решения обслуживаются неадекватными механизмами финансирования: вместо устойчивого финансирования на долгосрочной основе вновь и вновь подспудно воспроизводятся механизмы текущего сметного финансирования, не оставляющего университету свободы, маневра для развития.

Мы наблюдаем отставание институциональных реформ, несомасштабность сложившегося проектного менеджмента в университетах по отношению к современным вызовам и запросам семей. Но самое критическое то, что происходит замораживание развития кадрового потенциала и устаревших управленческих технологий. «Короткие» деньги, получаемые университетами по смете или ежегодно утверждаемому чиновниками плану финансово-хозяйственной деятельности, цементируют сложившуюся модель и не могут сыграть роль катализатора реформ. Ресурс автономии не используется.

В современных условиях спрос со стороны семей и самих обучающихся предъявляется не только на те знания, которые предлагаются в форме дисциплин и предметов, но и на те компетенции и культурные стандарты, которые дает сам процесс обучения и пребывания в атмосфере университета. Для того чтобы придать импульс повышению качества, необходимо осуществить переход от управления образовательными учреждениями к управлению образовательными программами. Мобильность – ресурс развития, в результате которой формируется поколение, существенно отличающееся от их родителей социальным опытом. Сейчас значимый креативный потенциал концентрируется в тех учебных заведениях, которые отличаются открытостью к новому и динамизмом. Горизонтальная мобильность и движение человеческого капитала обязательно меняют его качество, позволяют быстрее вытеснять устаревшее, осваивать новое.

Призывы к переходу на инновационные модели как нельзя лучше соответствуют современным вызовам в образовании. Но процессы диффузии инноваций в системе образования имеют ключевые особенности. В бизнес-сфере инновации, как правило, создаются для формирования центров превосходства (centre of excellence). Инновации помогают осуществить выигрыш в конкуренции за счет конкурентного преимущества, связанного с внедрением инновации. Выигрыш обеспечивается на период, связанный с диффузией инноваций. Диффузия имеет волновой характер, провалы распространения и внедрения инноваций обусловлены неготовностью среды к инновациям, разреженностью интеллектуальной элиты и инфраструктуры. При попадании в открытую к инновациям и насыщенную интеллектуальными и предпринимательскими активностями среду скорость распространения и внедрения инноваций резко повышается. Одновременно с этим происходит утрата конкурентных преимуществ того, кто инициировал этот процесс. Инновация становится распространенным явлением, и центр превосходства утрачивает свою силу. Для бизнес-сферы интерес перемещается, и вновь инициируется процесс создания инновации, которая может обеспечить (на время) конкурентное преимущество. Именно благодаря созданию центра превосходства инвесторы заинтересованы в генерировании инноваций, здесь нет провала рынка. В образовании в отли-

чие от бизнес-сферы есть, как минимум, три ключевые отличительные особенности инноваций.

Во-первых, инновации в образовании не могут создавать конкурентное преимущество, формировать центр превосходства для кого-либо в отдельности. Они должны носить системный характер. Инновации в образовании только тогда становятся инновациями, когда они имеют институциональный характер. В отличие от бизнес-сферы, где утрата конкурентного преимущества и массовое распространение инновации становятся сигналом затухании инновационного эффекта, в образовании диссеминация инновации и ее повсеместное внедрение в образовательный процесс обеспечивают инновационный эффект, это сигнал не затухания инновации, а напротив, сигнал перехода на новое качество. Локальные улучшения не дают образовательного эффекта. Инновационный эффект в образовании носит системный характер и проявляется в случае его институционального закрепления.

Во-вторых, образование относится к общественным благам с четко описанным Масгрейвом «провалом рынка». Это означает, что инвестирование в инновации в образовании имеет характерные особенности: ключевым инвестором следует признать государство. Частные инвесторы могут быть партнерами государства в инвестировании в развитие образования, но невозможно исключить государство как ключевого стейкхолдера в образовании. Это означает, что распределение доходов и рисков при инвестировании в образовательные инновации существенно отличается от бизнес-сферы, требует специальных подходов и методов. На первый взгляд представляется, что есть аналогия инвестирования в инновации в образование с инвестированием в инфраструктуру: масштабность инвестиций, долгосрочный характер планирования и вложений, длительная окупаемость и т.д. Однако в инфраструктурном развитии у государства нет таких обязательств, как в образовании. Поэтому в инфраструктуре есть разработанные инструменты инвестирования включая строительство, эксплуатацию и дальнейшую передачу в собственность государству построенных объектов – соглашения типа BOT (build, operate and transfer), BOOT (build, own, operate and transfer) и т.п., а также механизмы концессионных соглашений. Эти инструменты напрямую непригодны для использования при инвестировании в инновации в образовании как в силу провалов рынка, так и в силу обязательств государства перед гражданами. Поэтому для инвестирования в инновации в образование (с учетом институционального характера инноваций, отмеченного в первом пункте) требуются специальные технологии партнерства государства, общества и бизнеса.

В-третьих, результат инноваций в образовании носит отложенный и слабо прогнозируемый характер. Слабая прогнозируемость эффекта от инновации (в том числе экономического эффекта) связывается с особенностями распространения, но не результата инновации для бизнес-сферы как такового. Сам по себе содержательный результат инновации для бизнес-сферы определен.

Процесс диффузии инноваций в образовании происходит в резистентной (сопротивляющейся изменениям) среде. Можно обозначить как минимум четыре фокуса резистентности:

- *профессиональное сообщество*, сцепленное профессиональной этикой, квалификационными стандартами и корпоративными интересами;
- *массовое сознание*, отличающееся фрагментарностью, архаичностью, обратной перспективой во взглядах на образование;

– *властные структуры* (как основной инвестор в условиях провала рынка и общественного характера образования как блага);
– *бизнес-сообщества,* имеющие имманентные цели и собственный язык описания деятельности.

Преломление инноваций при прохождении такой среды нередко меняет саму суть изменений, приводит к локальному характеру инноваций, которые приобретают затухающую динамику. Поэтому без целенаправленной политики – управляемого процесса «преломления» инноваций в образовании через описанные выше среды – осуществить системные инновации в образовании практически невозможно. Набор «политик в образовании» и диктуется задачами преодоления сопротивления образовательным инновациям в каждом из четырех выделенных фокусов. Каждый из фокусов искажает, преломляет, «гасит» или даже не пропускает инновации, поэтому диффузия непрогнозируема, она должна быть управляемой. Резисдентность объясняется двумя факторами: нежеланием меняться, так как это дополнительные усилия и затраты, и угрозами и рисками разрушения достигнутого баланса (достигнутой устойчивости или стабильности). Поскольку инновации в образовании не имеют четко прогнозируемого результата (напротив, результат носит отложенный и часто негарантированный характер), то заинтересованность в инновациях в образовании явно снижена. Следовательно, не только политика по демпфированию эффекта интерференции инноваций в образовании, но и само генерирование инноваций в образовании требуют целенаправленной политики и поддержки.

Сегодня в этот процесс диффузии вмешивается еще один ключевой фактор. Темп технологического обновления становится соизмеримым с циклом диффузии инноваций в образовании. На предыдущих этапах «вбросы» новых содержаний в образовательные программы, основанные на новых предметных знаниях, «вбросы» новых методик преподавания могли базироваться на старых технологиях образования. В информационном обществе это уже не так. Цикл внедрения системной инновации в образование в условиях сопротивляющейся среды стал длиннее, чем темп смены технологических циклов. Это провоцирует постоянный эффект «запаздывающих» инноваций, которые становятся ингибитором, а не катализатором нового качества.

Начиная с последней трети XX в. «формульное финансирование» учебных заведений в зависимости от числа обучающихся по разным программам широко вводилось в разных странах – как в развитых, так в развивающихся. В России этот принцип и называется нормативным подушевым финансированием. Основным условием поддержания конкурентности через механизм нормативного подушевого финансирования является то, что доля бюджета, которая определяется по формулам с учетом числа обучающихся, фактически передается учебному заведению в виде блокового гранта или субсидии, и учебное заведение само распоряжается этой частью своего бюджета. Такой принцип финансирования создает финансовые стимулы для набора обучающихся и предоставляет семьям и самим ученикам возможность выбора, что является важнейшим компонентом «квази-рынка» образовательных услуг. Эксперты сходятся во мнении о необходимости дерегуляции институционального менеджмента несмотря на то, что ужесточается целевой контроль со стороны государства путем оценки достижений, т.е. акцент фактически переносится на новые формы государственно-общественного управления и усиление ответственности перед учредителями. Современные финансовые механизмы, которые сегодня апроби-

руются в образовании практически во всех странах, основаны на комбинации различных подходов, таких, как формульное финансирование, бюджетирование, ориентированное на результат, программное и стимулирующее финансирование. Однако в условиях финансово-экономического кризиса упор делается на достижение более высоких результатов при заданных параметрах государственных расходов. Пока неизвестно, насколько защищенными в новых условиях окажутся доступность, качество и результативность работы учебных заведений, и станет ли более эффективной их предпринимательская деятельность. Это относится к основным рискам новой системы, но управление рисками – составная часть современного менеджмента, и речь идет о балансе ответственности. Если основные игроки (стейкхолдеры) ведут себя честно и используют прозрачные механизмы, то баланс теоретически может быть достигнут.

Для образования более адекватны методы управления, характерные для современного управления сетью, а не отдельным учреждением или предприятием. Это намного сложнее, поскольку требует многоаспектного фокусирования, гибкого сочетания принципов административного руководства, косвенного экономико-финансового воздействия, деликатного стимулирования. Концептуальными основами такого подхода считаются теории сигналов и фильтров, ориентированные на деятельностные принципы в управлении образовательным учреждением, на актуализацию будущего в настоящем, на то, что принято называть action-education & action-research. Для этого учебное заведение, конечно, должно обладать свободой в стягивании и переброске ресурсов, владеть технологиями фандрайзинга (поиска оптимального сочетания финансвых ресурсов из разных источников) и френдрайзинга (поиска друзей и партнеров). Это не отменяет принципов прозрачного бюджетирования и общественного контроля, а наоборот, заставляет использовать максимально эффективно эти механизмы. В настоящее время наиболее успешными в плане обеспечения инновационного характера развития образовательной деятельности становятся такие учебные заведения, в которых одновременно реализуются три типа процессов:

- разработка образовательных технологий, обеспечивающих интеграцию проектных и исследовательских задач в учебный процесс;
- разработка проектов, связанных с развитием различных социальных практик;
- проведение исследований как фундаментального, так и прикладного характера.

Эффективное сочетание всех трех процессов при создании и обновлении образовательных программ обеспечивает их конкурентоспособность.

Обычно экономический фокус появляется тогда, когда речь идет об управлении в пространстве ограниченных ресурсов. Но образовательные ресурсы расширяются стремительным темпом, обгоняя в динамике любые процессы. Более того, они расширяются в процессе их использования как синергетические ресурсы, в любой электронной образовательной среде остаются все следы предыдущих решений, результаты предыдущих проектов, описания уже сделанных кейсов и их анализ, результаты коммуникаций и совместно найденных решений, они не повторяются, они ветвятся, моментально превращаясь в новый образовательный ресурс. Что является ограниченным ресурсом? Время на их освоение и оптимальные траектории достижения результатов. Что может стать предметом рыночного обмена? Коды доступа к сервисам, навигаторы, карты в виртуальном пространстве. Эта экономика пока еще не построена. Ме-

ханизм закрепления справедливости в распределении ресурсов в образовании, не затягивание образования в прокрустово ложе бюджетной отрасли, а экономическая интерпретация свободы в образовании не найдены. Хотя именно эти принципы финансирования дают каждому не только право на образование, но и право на развитие, право на мобильность по любому из векторов: в социальной, в культурной, в интеллектуальной, в профессиональной, в этической, в психологической и в любой другой сферах. Все привычные теоретические конструкции: прозрачной конкуренции, сигналов и фильтров в условиях информационной асимметрии, окупаемости инвестиций, собственности, авторских прав, распределения ресурсов, рисков, выгод, монопольных эффектов и т.д. – перестают работать в символической экономике кодов доступа к расширяющимся образовательным ресурсам. Это уже не рынки товаров или услуг, не рынки прав или финансовых обязательств, не рынки, регулируемые абонентскими платами за подключение.

Если в рамках вариативного образования и деятельностной педагогики с расширяющимися виртуальными образовательными ресурсами удастся разработать принципиально новую экономическую парадигму, то это и будет ответ на современные вызовы – вклад образования в создание новой экономики.

В.С. Ефимов,
Центр стратегических исследований и разработок
Сибирского федерального университета (Красноярск)

БУДУЩЕЕ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ РОССИИ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ И СИТУАЦИЯ В РОССИИ. ФОРСАЙТ-ИССЛЕДОВАНИЕ – 2030

1. Меняющийся мир – изменяющееся образование

Происходящие в настоящее время изменения в сфере высшего образования осмысливаются как многогранный кризис, включающий в себя разрыв между потребностями рынка труда и получаемыми в высшей школе профессиональными квалификациями, падение престижа преподавательского труда[1], необходимость изменения парадигмы образования и ряд других проявлений. Мы полагаем, что кризис образования имеет *общецивилизационную природу*, связан с «фазовым сдвигом» – переходом от индустриального уклада к постиндустриальным формам существования общества, и все развитые страны с той или иной степенью остроты его переживают[2]. Происходит трансформация антропологической платформы – основы, на которой строится образование – образа человека, сформировавшегося к XIX–XX вв. в «западном мире». Проблематизируется социально-антропологический проект, который задавал осмысленность и направленность современного образования на протяжении последних двух столетий.

Кризис высшего образования проявляется в размывании функций образовательных институтов: «образовательные события индивидуальности» уходят из стен колледжей и университетов, а последние начинают превращаться в об-

---

[1] Любимов Л.Л. Угасание образовательного этоса // Вопросы образования. 2009. №1. С. 199–210.

[2] Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования : пер. с англ. / В.Л. Иноземцев (ред. и вступ. ст.). М., 1999. 956 с.; Переслегин С.Б. Самоучитель игры на мировой шахматной доске. М., 2007.