

КЕЙСЫ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

выпуск 3
2019–2021



Екатеринбург
2021

УДК 378.1
ББК Ч448
К 33

Редакционный совет серии

И. В. Абанкина (НИУ ВШЭ);
К. В. Зиньковский (НИУ ВШЭ);
А. К. Ключев (УрФУ, главный редактор журнала
«Университетское управление: практика и анализ»);
О. А. Подольский (НИУ ВШЭ);
Е. А. Савелёнок (НИУ ВШЭ);
Н. Б. Филинов (НИУ ВШЭ);
И. Д. Фрумин (НИУ ВШЭ, заместитель главного редактора
журнала «Вопросы образования»)

Рецензент

А. А. Климов, кандидат технических наук, ректор Российского
университета транспорта

К 33 Кейсы российских университетов : сб. / сост. К. В. Зиньковский,
Е. А. Савелёнок. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 482 с. :
ил. – ISBN 978-5-7996-3317-2. Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7996-3317-2

В третьем сборнике представлены кейсы российских вузов, отражающие современные аспекты управления университетом, университетской наукой и инновациями, цифровизацию высшего образования, практико-ориентированные образовательные программы и цифровые образовательные продукты. Кейсы разработаны на основе актуальной информации и интервью с руководителями вузов и представителями компаний партнеров и работодателей. Авторами кейсов являются студенты и преподаватели магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ.

Сборник предназначен для использования в образовательных программах, нацеленных на подготовку управленческих команд вузов, а также для широкого круга лиц, интересующихся вопросами трансформации высшего образования и управления университетами.

Сборник издан при поддержке
Фонда инфраструктурных и образовательных программ.

УДК 378.1
ББК Ч448

ISBN 978-5-7996-3317-2

© Евразийская ассоциация оценки
качества образования, 2021

© Зиньковский К. В.,
Савелёнок Е. А., сост., 2021

РАБОТАТЬ НАД РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМ – А НЕ БОРОТЬСЯ ЗА ПОКАЗАТЕЛИ

И. В. Абанкина, К. В. Зиньковский, Е. А. Савелёнок¹

*Авторы признательны Игорю Савельеву за модерацию
и подготовку текста статьи.*

*К десятилетию магистерской программы «Управление в высшем
образовании»*

Кот: А мясо?

Осел: Что мясо?

Кот: Не пробовал есть?

Осел: Мясо – это не еда. Мясо – это
поклажа. Его в тележку кладут,
дурачок.

Евгений Шварц, Дракон

В этом году магистерской программе «Управление в высшем образовании» исполняется десять лет. Вместо юбилейных слов мы хотим понять, как и почему складывалась программа, не похожая на классическую магистратуру. Вместе мы решали ключевые задачи – способствовать развитию высшего образования в России, продвигать реформы в нем, – но попутно и во многом неожиданно для себя подступили к вопросу, который поначалу и не ставили – какой должна быть модель магистратуры, где на деле, а не на словах главными стейкхолдерами становятся студенты, а не преподаватели или вуз. Ключевую роль в этом сыграл институт кейсов нового типа, который неправильно было бы называть Case study (это во многом не «study»). Во многом он приблизил студентов к тому креативному управленческому подходу, противоположному

¹ Все авторы работают в НИУ ВШЭ и преподают на магистерской программе «Управление в высшем образовании» с момента ее открытия.

формализму, от которого, к сожалению, все еще страдает высшее образование. Мы хотим отрефлексировать этот опыт, свои ошибки и неожиданные открытия, чтобы понять – в том числе – можно ли масштабировать его в системе магистратур.

«Хотим учиться, а не доказывать, что учимся»

За десять лет программа пережила серьезную эволюцию. Изначально она строилась как классическая магистратура с превалярованием дисциплинарного плана. Но оказалось, что такая программа создает цели, которые не интересны студентам – они же практики, многие – вузовские руководители разных уровней, кандидаты и даже доктора наук. У нас почти сразу состоялся откровенный разговор, когда студенты объяснили, что готовы инвестировать свое время в то, что будет представлять практическую ценность для них. Они не готовы работать ради учебных целей, ради каждой отдельной дисциплины и преподавателя. По сути, студенты четко высказали: «Давайте преподаватели будут на нас работать, а не наоборот. Нам нужны результаты, а не доказывать вам, насколько мы освоили эти дисциплины». И мы задумались, как перестроить программу под то, что сами студенты считают важным в своем профессиональном развитии и продвижении.

Мы начали интегрировать программу вокруг некоторого количества заданий, вызывающих реальный интерес и азарт. У нас был опыт в этом направлении: один из курсов – стратегический менеджмент в вузах, который ведет профессор Высшей школы бизнеса ВШЭ Геннадий Константинов. Его курс никогда не строился как классическая дисциплина, в основе не лекции, а философократический диалог. Обсуждение с аудиторией, как выстраиваются цели в организациях и на что можно опираться, чтобы найти видение будущего и стратегию, групповые задания, которые не похожи на учебные, – мы поняли, что именно это нужно нашим студентам.

Так почти с самого начала удалось настроить конструктивную обратную связь. Мы следили за прогрессом каждого, анализировали причины, если кто-то уходил. Был даже эксперимент, когда ожидания каждого студента записывались и запечатывались в конверт – чтобы вскрыть в конце обучения и сопоставить

с реальностью. В порядке шутки студенты даже клали в этот конверт доллар, чтобы сравнить, во что этот доллар превратился и насколько инвестиция окупилась.

Это сопоставление планов и ожиданий, серьезная и постоянная рефлексия, что получилось, что не получилось, позволяла перепроектировать программу. Неожиданно мы на практике приблизились к тому, что в американских и европейских университетах называется студентоориентированный подход. Примерно то же выдвинуто на лозунг Вышки: «Не для школы, а для жизни учимся».

Три кита планеты УВО

Десятилетняя эволюция привела к тому, что в 2021 год мы пришли с программой, которая стоит на трех китах.

Первый – дисциплины, которые формируют мировоззрение и общий язык у группы. Это и стратегия в менеджменте, и исследовательский и философский мини-курсы. Последний ведет профессор Школы философии и культурологии ВШЭ Виталий Куренной – так раскрывает историю формирования институтов высшего образования, что мы начинаем совсем по-другому смотреть на такие вещи, как *liberal arts*, практико-ориентированное образование и т. д. Это тоже не классический курс, он строится как групповой проект, защита которого происходит в форме дебатов. Лекции Исака Фрумина, научного руководителя Института образования, позволяют увидеть высшее образование с точки зрения доказательной науки. Первый проректор Вадим Радаев помогает взглянуть на университеты с позиции кадровой стратегии. И, конечно, в семинарах Ярослава Кузьмина, создателя, до недавнего времени ректора, а ныне научного руководителя ВШЭ, студентам важны не только идеи одного из ключевых инноваторов высшего образования, но и наглядный пример того, каким может быть интеллектуальный лидер университета – в диалоге, дискуссии, общении.

На формирование общего языка работают и постоянные визиты студентов в различные вузы, откровенный диалог с их управленческими командами.

Вторая составляющая – широкие возможности для индивидуального выбора, которые обеспечивают разные

дисциплины – от онлайн-курсов, которые есть у Вышки, до общевузовских дисциплин. Ведь у каждого студента, помимо цели получить значимый результат, есть свои очень разные задачи и интересы.

Третье (и, вероятно, главное) – производство интеллектуальных продуктов. Это не просто проектная работа, которая сводится к чему-то завершённому, имеющему смысл и созданному, например, по заказу университета. Это прежде всего точка коммуникации с заказчиком и экспертом. Каждый интеллектуальный продукт должен быть обсужден с заказчиком и далее идти в сторону внедрения.

Практикоориентированность – еще одна важная особенность того, какой стала программа: она нацелена на разработку современных решений в области управления, изменений, реформ и достижения целей будущего на основе артикулированного видения. В первую очередь – в области развития высшего образования: мы помогаем сформировать в университетах команды, которые способны эти трансформации осуществлять. Но сферой классического высшего образования этот результат не ограничивается.

Для нас важно, что к нам все больше приходят не только из вузов Минобрнауки, но и из кластеров – медицинских, сельскохозяйственных, транспортных учебных заведений, институтов искусств... И в государственную аттестационную комиссию мы все чаще приглашаем экспертов из разных сфер, из госкорпораций, бизнеса. Длительное время ГЭК возглавляла Елена Соболева, бывшая до недавнего времени директором образовательных проектов и программ ФИОП РОСНАНО, и внесшая большой вклад в укрепление связей программы с корпоративным миром и расширение практики обучения с помощью кейсов.

Для нас важно, чтобы интеллектуальные продукты сразу оказались востребованы у ключевых стейкхолдеров, а наши студенты создают действительно интересные продукты – стратегии и образовательные программы, прототипы инструментов управления. Все более популярна становится региональная аналитика. Тренд на оценку регионального спроса, потоков, перспектив развития усиливается, и мы рады, что лаборатория «Развитие университетов» Института образования ВШЭ реализует с нами этот

трек. Это позволяет нам создать карту предпочтений абитуриентов, понять привлекательность вузов в регионах. Такая аналитика всегда востребована университетом, в котором студент работает, ее внимательно изучают те, кто отвечает за набор и качество приема.

Но при всем многообразии интеллектуальных продуктов, ключевым остаются кейсы, которые разрабатывают студенты.

«Ого, это про нас, это прямо сейчас происходит»

Прообраз кейсов появился еще десять лет назад: тогда мы предложили студентам разобрать опыт реформ Уральского и Нижегородского университетов. Но поскольку студенты – все сами вузовские работники, обсуждение сразу ушло в другое русло: «А у нас было так, давайте сравним». Выяснилось, что рассказы о своих университетах интереснее, это опыт, которым активно и очень воодушевленно делились.

Обычно за кейс берутся несколько студентов, у которых сложилась устойчивая команда – они поддерживают друг друга в учебе, обсуждают ситуации в своих вузах, находят тему, которая всем интересна, и один университет, в который кто-то из команды обеспечит доступ.

У каждой именитой школы свое представление, каким должен быть хороший кейс (например, многие знают гарвардские кейсы). На нашей программе постепенно сложилось свое представление. Это прежде всего взгляд изнутри. Идеально, когда студент работает в университете и облекает увиденное в формат кейса, так, чтобы остальные могли пройти за ним тем же путем, посмотреть на события глазами участника. Этот принцип мы называли обучением через исследование, потому что любой кейс в своей основе – некий исследовательский акт. Можно смотреть на что-то в микроскоп, видеть мельчайшие нюансы, но это с одной точки зрения, – а здесь, скорее, микроскоп с обратной перспективой. Как сказано в одном шутовском стихотворении, «Глазом ученый приник к микроскопу, микроб изучая, / Делает то же микроб, только с другой стороны».

Еще одна особенность – в том, что кейс не может быть написан с одной позиции, например, руководителя или аналитика. Это сложный продукт: если мы назовем его слоеным пирогом,

то ничего не скажем, потому что этих слоев десятки. Он пишется только тогда, когда представлены и прописаны все значимые уровни управления и принятия решений. Иначе это не кейс, а описание событий, объяснение решений, пересказ чьих-то мыслей.

Резюмируя: кейс – это сложившаяся в определенном университете управленческая ситуация и проблема, которая требует решения. Кейс описывает ситуацию, над которой размышляют на разных уровнях, и воспроизводит не только технические детали, но и мотивы действия (предполагаемого или совершенного) участников, главных героев. И у тех, кто пишет кейс, и у тех, кто затем предлагает пути решения, возникает ощущение: «Ого, это про нас, это прямо сейчас происходит». Это всегда узнаваемая проблема, и часто близкая, но до работы с кейсом не вполне осознанная – отсюда и интерес, и азарт.

Ударим неожиданным решением по рутине

Кейсы рождаются постепенно: их разрабатывают команды на втором курсе, а команды первого курса их решают – для этого каждый год проходит кейс-чемпионат. Второкурсники внимательно следят за тем, как на нем рождаются альтернативные решения.

У такого подхода несколько преимуществ. Первокурсники еще не готовы к созданию кейсов, хотя многие из них уже опытные управленцы: даже близкую тебе проблему надо осознать поэтапно. Зато, решая чужие кейсы, первокурсники сталкиваются с ситуациями, которые описали не преподаватели, а такие же коллеги, которым можно задать любые вопросы. Возникает понимание: «И я сталкивался с подобной ситуацией, и мне интересно ее отрефлексировать». Тем более, базовые проблемы часто родственны: например, дублирование направлений, когда объединяются факультеты или вузы. Возникла конкуренция: будет ли она работать на пользу или мы получим сокращение набора, снижение качества программ и конфликт между кафедрами?

Мы сразу договорились о двух вещах. Первая: наши кейсы – не про лучшую практику. С таким приоритетом нам помогли определиться наши преподаватели, ведущие профессора Высшей школы бизнеса ВШЭ Сергей Филонович, Николай Константинов, Николай Филинов. Они отстаивали мнение, что чужие успешные практики для каждой конкурирующей организации в сегодняшних

условиях могут запросто не работать. Более того, готовить управленцев на чужих успешных практиках – значит создавать трафаретные подходы, которые на самом деле удаляют от результата больше, чем к нему приближают. Важны именно проблемно ориентированные кейсы.

Такой подход мы применили с прицелом на формирование не только аналитических и стандартных управленческих навыков, но и в первую очередь креативного подхода в управлении. Научиться отрываться от рутины. Смотреть на свой и чужой опыт со стороны. Возвращаться на два шага назад. Обсуждать с коллегами причины проблем. Креативный подход – способность видеть контекст, обнаружить его в коммуникации с другими участниками управленческой команды и всего коллектива организации. Мы стараемся сделать это ключевым навыком наших студентов как будущих руководителей высшего образования. И это работает: часто наши студенты в ответ на явные проблемы с востребованностью высшего образования предлагают не увеличить активность вуза, а принять перпендикулярное решение – например, создать колледж.

Вторая договоренность: наш кейс – не тренажер. Тренажер создает пусть разнообразное, но ограниченное количество утрированных ситуаций. Наша же технология разработки и обсуждения кейса, поиска решений каждый раз порождает совершенно непредсказуемый управленческий контекст. Когда студенты начинают работать, неизвестно, как будет сформулирована проблема, что они в результате узнают. А в процессе решения кейса другой командой возникает альтернативное понимание, спорные, дерзкие идеи, не лежащие на поверхности, вся палитра решений – и, главное, рисков: чем чреват тот или иной вариант, кто за это ответственен. Такое невозможно воспроизвести на автоматическом тренажере.

Вспоминая kota и осла из сказки Шварца, цитата из которой вынесена в эпиграф, можно сказать, что мы пытаемся сделать кейсы живой пищей управленца, а не поклажей лучших практик, которую можно, как воз, тащить всю жизнь, но не пользоваться. В обсуждениях, конструировании, поиске решений, освоении самого поиска, соревновательности идей и состоит особенность нашего метода.

«Противоядие» от формального подхода

Главная задача – не в решении кейса. У него и нет одного «правильного» решения, это не задачник с ответами в конце. Важно отработать логику развития управленческих ходов – и зафиксировать ее: для этого регулярно выходят сборники кейсов, где отражены разные подходы к решению каждой проблемы. Мы признательны РОСНАНО за поддержку этих изданий, за интерес к кейсам российских университетов не как к примерам тех или иных практик, а именно как к современным управленческим и коммуникативным технологиям внутри гуманитарных организаций, ориентированных на образование, науку, инновации, развитие регионов и индустрий.

Кейс – это «прививка» против стандартного решения. Наша сфера от них страдает, к сожалению. Нередко выдвигается та или иная пусть и замечательная стратегия: «Университеты 5–100», опорные вузы, – и в ее рамках все организации начинают бороться за финансирование, участвуют в конкурсах с одним и тем же набором показателей и типовыми отчетными документами. Стратегии развития оказываются очень похожими, «стандартизованными», целевые показатели тоже, и получается, что университет выиграл конкурс и начинает двигаться к исполнению этих формализованных показателей – и это может стать тупиковой веткой развития. У управленца всегда есть выбор: двигаться формально или всерьез разрабатывать уникальную стратегию (а ведущие университеты всегда уникальны). И тут важно, есть ли мотивация и умение работать над решением реальных проблем, а не бороться за показатели как условие финансирования.

Наши студенты получают такую «прививку», учатся обсуждать ситуацию с большим количеством стейкхолдеров, учитывать контекст и полагаться не на какое-то мнение, а на спектр разных источников.

Вузы не против «горькой правды»

Университеты, которые стали «объектами» кейсов, всегда получают все варианты решений. И это в любом случае влияет на управленческую ситуацию, независимо от того, будут эти советы приняты или нет. Мы не следим за воплощением кейсов в практические шаги. И потому, что это сложный и долгий операционный

процесс. И потому, что трансформация этих решений может быть самой неожиданной: например, наша выпускница работала в команде кейса по созданию образовательной программы для внешней корпорации, а в результате использовала идеи для программ своего вуза. И потому, что это в принципе не первоочередная задача – важнее выявить, какая информация, расстановка сил, приоритеты, акценты нужны для решения подобных проблем.

У каждого свои ожидания. У вузов – взглянуть на свои проблемы со стороны, а заодно получить консалтинговые решения. У студента – сформировать подход. Здесь не может быть единодушия и одной точки зрения на проблему, тем более, что студент полагается не только на информацию от своего университета, а еще и на мнение внешних экспертов, статистику и исследования. Но надо сказать, мы не сталкивались с ситуациями, когда университет был бы против «горькой правды». Иногда бывает, что вуз не дает разрешения на открытую публикацию кейса, но это и не значит, что он засекречен – мы свободно разбираем каждый кейс внутри программы, иначе невозможно было бы учиться. Но и в таких «полуоткрытых» кейсах ректоры заинтересованы, потому что ищут новые решения, а хорошую картинку им дадут и без нас.

В конечном счете за каждым студентом стоит не только личная мотивация учиться, но и мотивация университета, который отпустил или отправил к нам сотрудника, потому что сам ищет варианты изменений. И мы стараемся так организовать набор, чтобы наша программа продвигала не только человека, но и его вуз. Иногда даже кажется, что нашими студентами являются университеты, а не конкретные люди.

Тем более, вузы получают возможность «сверять часы» через нашу программу, потому что один из главных итогов этих десяти лет – создание сообщества выпускников УВО как горизонтальной экспертной площадки. Это важно – отход от вертикального чиновничьего подхода к инновациям, от среды, где все стараются представить программы наверх, получить финансирование и отчитаться. Здесь же носителями инноваций становится сообщество выпускников.

Рождение такого класса специалистов с цельным мировоззрением, видением будущего, владением современными

управленческими решениями – повод для нашей гордости и оптимизма. Этот класс необходим стране, потому что университет – не лидерская, а командная организация, и сегодня Минобрнауки признает, что нужны в первую очередь именно команды, способные креативно развивать университеты и регионы.

Тезис о клубе выпускников мы оставили напоследок, но для нас это самое важное: это не какой-то побочный продукт десяти лет нашей работы – это и есть программа, ее тело и дух. Тезис «программа – это студенты» часто звучит только в качестве общих слов, и мы счастливы, что удалось создать магистратуру, где этот принцип реализован в прямом смысле слова.

Авторы статьи благодарны всем преподавателям, студентам и выпускникам магистерской программы «Управление в высшем образовании», усилиями которых она развивается и достигаются замечательные результаты. Мы очень признательны и благодарны Ирине Гордиенко, администрировавшей программу в течение 10 лет, бывшей для нас всех эталоном обязательности и такта. Мы благодарны партнерам – руководителям вузов и организаций, поддерживавших наше стремление исследовать и улучшать управление современным университетом.