

до

№3 (159) 2025
akvobr.ru

30 лет
системе
аккредитации
в России



Ирина Шереметьева

« Стратегический подход к развитию образования требует от нас смелости, проактивности и инновационности, чтобы подготовить будущие поколения к сложным вызовам завтрашнего дня

НАР

Национальный
агрегированный
рейтинг

2025

708
вузов

14
рейтингов



Национальный
агрегированный рейтинг

Лучшие вузы
России

best-edu.ru
2025



Содержание

- 4 **Экспертный совет «АО».** Финансовая устойчивость вуза: понадобится ли «план Б»?

- 16 Харченко Е.В. О платном приеме: 7 вопросов депутату

18 Спецпроекты «АО»

- 19 **Сказано – сделано. К 5-летию Экспертного совета «АО».**

- 20 Наш эксперт – И.И. Шереметьева, ректор АГМУ (Алтайский государственный университет Минздрава РФ)

30 Политика качества

- 31 О развитии человеческого капитала России (VIII Национальная конференция «Архитектура университетского образования: стратегии развития человеческого капитала России»)

- 32 30 лет системе аккредитации в России: ключевые эпизоды

- 51 Батанов А.В. Умение быть лидером – искусство быть человеком (Репортаж с XII Московского международного салона образования «EXPO-2025»)

- 57 Батанов А.В. Меняясь сами, университеты меняют мир (Репортаж с XII Московского международного салона образования «EXPO-2025»)

- 62 Батанов А.В. Абитуриенты: привлечь и удержать. Как? (Репортаж с XII Московского международного салона образования «EXPO-2025»)

В номере

4



ЭКСПЕРТНЫЙ
СОВЕТ

Экспертный совет
о регулировании платного
приема в вузы

20



К 5-летию Экспертного совета
«АО». **Ирина Шереметьева**,
ректор АГМУ в новом
редакционном проекте
«Сказано-сделано»

51

О лидерстве и лидерах –
гуманитариях и
технократах...

62

Абитуриенты: привлечь и
удержать. **Как?**

16



Комментарий законодателя:
Екатерина Харченко
о резонансном документе

32



**30 лет системе
аккредитации в России.**
Ключевые эпизоды
большой истории

57



**Клуб ректоров
ММСО-2025: мнения
и оценки**

Директор

Екатерина Шигапова
✉ dir@akvobr.ru

Главный редактор

Галина Мотова

Научный руководитель

Владимир Наводнов

Отдел журналистики

Марина Брылякова, руководитель
✉ marinabr337@gmail.com
Кристина Парулава
✉ cristina85@list.ru

Отдел продаж

✉ press@akvobr.ru

Отдел подписки

Екатерина Гусева, руководитель
✉ podpiska@akvobr.ru
✉ kat@akvobr.ru

Дизайн и верстка

Анастасия Красавцева

Журнал «Аккредитация в образовании».
Учредитель – ООО «Редакция журнала
«Аккредитация в образовании».

Главный редактор Мотова Галина Николаевна.

№ 3 (159) 2025. Индекс издания в каталоге
«Роспечать» – 33 176. Тираж 3 300 экземпляров.
Цена свободная.

Адрес редакции и издателя:
424003, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола,
ул. Зарубина, 44, оф. 1, ☎ 8 (8362) 72-02-62.
Отдел подписки ☎ 8 (8362) 55-10-80,
72-40-80.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой
по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций
(Роскомнадзор). Свидетельство
ПИ № ФС 77–51162 от 13 сентября 2012 г.

Все рекламируемые товары сертифицированы,
услуги лицензированы, ответственность
за содержание рекламы несет рекламодатель.
Мнение авторов может не совпадать с мнением
редакции.
Фото Freepik, Pixabay, Rawpixel, Wikimedia.
При перепечатке ссылка обязательна.

Отпечатано с готового оригинал-макета
в ООО «Кировская областная типография».
Заказ № 2099.
Адрес типографии: 610004, г. Киров, ул. Ленина, 2.

Распространение по подписке. Осуществляется
VIP-рассылка по федеральным и региональным
органам законодательной и исполнительной
власти, органам управления образования.
Распространяется: АО «Почта России» по договору
№ 64/188 ПУ от 10.01.2006 г. на оказание
почтовых услуг (подписной индекс 33 176) и ООО
«Урал-Пресс Округ» по договору № 02570/2022.

Дата выхода в свет: 19.06.2025 г.

Слово редактора



Галина Мотова, д.п.н., главный редактор журнала «Аккредитация в образовании», президент Азиатско-Тихоокеанской сети гарантии качества (APQN)

Вопрос о качестве образования не теряет своей актуальности. Как и 30 лет назад, в период перестройки всего социально-экономического уклада страны, так и сейчас качество образования является условием сохранения целостности и развития потенциала отечественной образовательной системы. Смена приоритетов государственной политики вновь требует серьезной трансформации содержания, структуры и переориентации высшего образования: теперь с гуманитарного на техническое.

Некогда исключительно востребованные специальности получают «клеймо неприоритетности», а внебюджетная подготовка, как источник развития материально-технической базы вузов, должна быть ограничена (с.4-15).

Но в отличие от вызовов, рисков и задач конца прошлого столетия (сохранение единого образовательного пространства и научных школ, старение преподавательского состава и снижение запроса на высшее образование), появились новые: тотальная цифровизация и конкуренция с искусственным интеллектом за рабочие места. Высшая школа возвращает естественный интеллект. Что

необходимо предусмотреть, чтобы уже в ближайшем будущем он не уступал интеллекту искусственному?

Преимущество человека по сравнению с ИИ – наличие интуиции, эмпатии и воображения, которые формируются в том числе гуманитарными дисциплинами. И для технологического лидерства страны нужны прежде всего лидеры. И не только с техническим образованием, но и гуманитарным мировоззрением (с. 51-56).

Смена приоритетов в образовательной политике понятна и объяснима (с.18-19), но имея дело с образованием как с социальной системой, принцип «не навреди» приобретает особую важность. Смена приоритетов непосредственно влияет и на механизмы оценки качества образования. В этой сфере, на примере аккредитации, в течение последних 30 лет происходили по-настоящему революционные изменения: от монополизма государственной аккредитации к «аккредитационному буму» и «аккредитационному пузырю» (с.32-49). Учитывая особую роль аккредитации в обеспечении качества образования, здесь также необходима грамотная образовательная политика.

**От редакции:**

20 мая Государственная Дума приняла закон о регулировании платного приема в вузы. Что ж, полагаем, тем актуальнее звучит тема, которую мы предложили обсудить нашим экспертам ранее, когда инициатива была еще законопроектом...

Финансовая устойчивость вуза: понадобится ли «план Б»?

Итак, кратко напомним ключевые цитаты и события темы. В начале февраля состоялось заседание Совета по науке и образованию при Президенте РФ, на котором глава Минобрнауки В. Фальков доложил: «Острый дефицит кадров на рынке труда и, самое главное, дефицит инженеров настоятельно требует регулирования платного приёма в университеты. Здесь сегодня доминируют экономика, управление и право. Платный приём тоже надо нацелить на задачи государства». Глава ведомства попросил дать министерству соответствующие полномочия «по согласованию планов платного приёма университетов независимо от ведомственной принадлежности». В итоговом слове президент поддержал инициативу министра, цитируем: «Прошу правительство принять исчерпывающий пакет решений, направленных на повышение качества платного приёма в вузы. Уже в 2026 году провести его по новым правилам. Они должны исключить чрезмерный набор по специальностям, на которые отсутствует спрос со стороны экономики и рынка труда...».

По итогам заседания Совета 1 апреля утверждаются соответствующие президентские поручения, включающие пункт о реализации инициативы по регулированию платного приема. Согласно документу, необходимый пакет предложений правительство должно разработать и представить к декабрю 2025 года. А 4 апреля большая группа депутатов во главе с председателями обеих палат парламента В.Матвиенко и В.Володиным внесла законопроект, наделяющий правительство РФ правом определять объемы платного приема «с учетом потребностей экономики в квалифицированных кадрах и отраслевых особенностях». Как сказано в пояснительной записке, проект «разработан в целях государственного регулирования платного приема на обучение по образовательным программам высшего образования, как одного из механизмов решения проблемы дефицита квалифицированных кадров и снижения напряженности на рынке труда».

Обратим внимание, что в официальных документах грядущее введение государственного регулирования платного набора в вузах объясняется необходимостью сбалансировать рынок труда и уменьшить дефицит кадров в российской экономике. Механизмы и инструменты еще предстоит разработать. При этом кое-какую конкретику инициаторы нововведения озвучили в своих устных выступлениях. Например, речь идет о возможности купировать низкокачественное, невостребованное на рынке труда платное высшее образование в крупных столичных городах, «оттягивающих» на себя абитуриентов из регионов. В частности, об этом заявила председатель Совета Федерации В. Матвиенко.

Как оценивают перспективы государственного регулирования платного приема в профессиональном сообществе? «В целом, это правильная идея», – сообщала о словах экспертов «Российская газета», которая провела небольшой опрос. Однако, по их мнению, «требуется точная настройка», а также вместо директивного подхода нужен учет мнения самих вузов при определении государством объема внебюджетных мест.

Итак, в продолжение темы «точной настройки» мы решили задать нашим экспертам несколько вопросов...

При внедрении механизмов регулирования государством внебюджетного приема в вузах страны высказывается опасение, что в ряде случаев возможно довольно значимое сокращение платных мест, а значит, и ухудшение финансовой устойчивости образовательных организаций.

? АО. На ваш взгляд, насколько такое опасение оправдано? Какие превентивные меры должно предусмотреть государство, чтобы избежать негативных сценариев от сокращения объема внебюджетного сектора высшей школы?



Александр Павлович Горбунов, ректор
Пятигорского
государственного
университета

– Если мероприятия, связанные с ограничениями платного приёма в вузы, не будут учитывать все негативные последствия, то вероятны следующие их варианты:

- не просто обвал финансовой устойчивости в определённой группе вузов (прежде всего тех, которые не защищены особыми статусами), но ещё и резкое сокращение кадрового состава вузов и соответствующий всплеск нестабильности и даже недовольства в коллективах;
- не столько общее сокращение платных мест, сколько их «перетекание» в частные вузы и в относительно узкую группу особо статусных государственных вузов;
- «перетекание» значительной части российских абитуриентов за рубеж (поскольку спрос со стороны экономики и спрос со стороны абитуриентов, их семей существенно различаются);
- основной сокрушающий удар придётся на не защищённые особыми статусами социально-гуманитарные государственные вузы, они могут потерять целые кафедры и даже факультеты.

Чтобы избежать этих и других возможных негативных сценариев, государству целесообразно сделать следующее:

1. оперативно довести до вузов, какие именно направления подготовки (специальности) оно считает приоритетными, а какие неприоритетными, и дать вузам достаточное время для осуществления соответствующей переориентации – в тех случаях, когда она в принципе возможна, а также для растяжки негативных последствий для них;
2. более равномерно распределить по всей вузовской системе возможный урон, с особым вниманием к социально-гуманитарным вузам;
3. направить необходимые бюджетные средства на поддержку именно текущей деятельности вузов, «точечно», с учётом «выпадения» внебюджетных средств;
4. перекрыть возможности массового «перетекания» абитуриентов за рубеж и в частные российские вузы из российских государственных вузов.



Валерий Анатольевич Горенкин, ректор Крымского
университета культуры,
искусств и туризма

– На сегодняшний день отечественные вузы активно используют механизмы гибкого управления рисками, возникновение которых вызвано как усилением конкуренции между университетами, изменением потребительского спроса, устареванием стратегий управления организацией, так и необходимостью актуализации содержательной части образовательных программ с целью оперативного реагирования на запросы и предложения регионального рынка труда.

Образовательные организации, имеющие гибкую систему реагирования на социально-экономические вызовы, использующие принципы эффективного выстраивания кадрового, финансово-экономического потенциала вуза, уже осуществляют подготовку специалистов по образовательным программам с учетом потребностей реального сектора экономики. Именно поэтому внедрение механизмов регулирования внебюджетного приема на их деятельности не отразится.

« Регулирование платного приема даст положительный эффект, если оно не станет директивным для вузов, а даст возможность совместно планировать контрольные цифры по внебюджетным местам.

Ухудшение финансового положения будет грозить вузам, которые на протяжении последних лет реализовывают экономически невостребованные, но финансово выгодные для самой образовательной организации программы, стараясь привлечь к поступлению на «растиражированные» образовательные программы абитуриентов с заведомо низкими баллами ЕГЭ, но готовых оплачивать обучение.

В целом, обоснованное внедрение механизмов государственного регулирования внебюджетного приема может повлечь за собой как качественные изменения в системе образования (закрытие нерентабельных программ, рост качественных показателей сформированности профессиональных компетенций у обучающихся, формирование групп обучающихся с идентичным уровнем готовности к освоению дисциплин профильной направленности и т.д.), так и негативные последствия (как для выпускников школ, так и преподавателей вузов).

Суммируя сказанное, необходимо:

- обеспечить подготовку преподавателей для общеобразовательных школ, которые были бы заинтересованы в раскрытии, например, технической одаренности обучающихся;
- переформатировать процедуру ранней профессионализации в школах, которые расположены в малых городах и поселениях, обеспечив последовательное формирование и развитие технических задатков и способностей у учеников младших классов, раскрытие их творческого потенциала;

- рационально перераспределить количество контрольных и проверочных работ в школах, увеличив количество часов на повторение и практическое закрепление ЗУНов;
- пересмотреть подходы к зачислению на ОП обучающихся-платников с низкими проходными баллами по профилирующим дисциплинам в единые группы с обучающимися, которые имеют высокие баллы по результатам сдачи ЕГЭ. Подобная практика ведет к снижению мотивации у потенциально перспективных обучающихся;
- разработать механизмы мониторинга целевых коммерческих программ, которые не отвечают потребностям реального сектора экономики, реализуются исключительно в дистанционном формате и имеют отсев обучающихся на выпуске более 30%;
- внедрить механизмы индикативного распределения контрольных цифр приема.



Лев Михайлович Железнов,
ректор Кировского
государственного
медицинского университета

– На наш взгляд, сокращение платных мест в структуре приема не окажет существенного влияния на финансовое положение нашего университета, поскольку за последние годы на такие места поступает незначительное количество граждан Российской Федерации. Подобную тенденцию наблюдают и коллеги по ректорскому корпусу в других регионах. Важную роль здесь сыграло, на наш взгляд, существенное расширение социальных квот при приеме, а также рост количества абитуриентов-целевиков. Со стороны государства при сокращении квоты таких мест, прежде всего, следует исходить из кадровой потребности данных специальностей. Также имеет смысл не вводить ограничения на обучение на платных местах граждан иностранных государств.



**Владимир Алексеевич
Зернов,**
ректор Российского нового
университета (РосНОУ)

– Любое резкое и неоправданное регулирование деятельности вузов приводит к проблемам. И тут всё зависит от того, насколько ясно и понятно будут прописаны правила игры. Хотя возможен и вариант жёсткого ограничения, по принципу «не больше 20% от набора» или «не принимать тех, у кого балл ЕГЭ ниже 55-75». По какому пути мы пойдём?

Что же касается превентивных мер, то тут сложно сказать. Скорее всего, речь в большей степени идёт о государственных вузах и их поддержке. Но если взглянуть ретроспективно на ту ситуацию, в которой находится наше высшее образование, можно увидеть, что два сектора, государственный и частный, так и не стали полноценными конкурентами. Просто потому, что все государственные вузы имеют контрольные цифры приёма, а критерии для негосударственных в плане КЦП очень сильно спорные. Причин тому много, мы согласны, что количество иностранных студентов – важный показатель, но как от их количества зависит качество образования в вузе, и какое отношение к этому имеет средний балл ЕГЭ – не вполне понятно. Гораздо сильнее на качество образования и уровень конкурентоспособности выпускников влияет наличие и уровень научных школ. Но этого параметра почему-то нигде нет.

А в целом я убеждён – должны быть такие критерии, которые бы мотивировали вузы на развитие. Почему во всём мире активно используются рейтинги? Потому что они побуждают стремиться к более высоким результатам. А вот на что мотивируют критерии тех мониторингов, которые у нас проводятся в огромном количестве? Непонятно.



**Александр Владимирович
Колсанов,**
ректор Самарского
государственного
медицинского университета

– По этому поводу есть определенные опасения. В настоящее время большую часть доходов вузов составляют именно доходы от приема обучающихся на платное обучение. Это позволяет университетам регулировать свои доходы, рассчитывая количество мест и стоимость обучения, планировать средства на развитие, в целом, работая и на перспективу. Причем вузы стараются поддерживать высокое качество приема на платные места. Так, в СамГМУ, благодаря проекту «Базовые и опорные школы», а в 2024 году новым мерам поддержки высокобалльникам удалось повысить средний балл ЕГЭ поступивших в вуз на платные места; из зачисленных на 1 курс по внебюджетной форме 19,8% (в 2023 году - 9,7%) абитуриентов предоставили аттестат или диплом с «отличием». Доходы, полученные от платного обучения, в первую очередь, расходуются на повышение качества образования, закупку нового учебного оборудования, повышение квалификации ППС и АУП. В случае СамГМУ – на создание собственных средств обучения, например, VR-тренажеров для отработки практических навыков в различных областях медицины. При уменьшении количества платных мест у вуза уменьшится и доля средств на развитие. С другой стороны, мера оправдана в отношении невостребованных сейчас на рынке труда специальностей, однако в сфере медицинского образования такие в данный момент отсутствуют.

« Гораздо сильнее на качество образования и уровень конкурентоспособности выпускников влияет наличие и уровень научных школ. Но этого параметра почему-то нигде нет.



**Галина Витальевна
Мерзлякова,**
ректор Удмуртского
государственного
университета

– В последнее время активно обсуждается вопрос ограничения приема на платное обучение в вузах «с учетом потребностей экономики в квалифицированных кадрах и отраслевых особенностей», при этом акцентируется внимание именно на экономических и юридических специальностях. В этой ситуации важно корректно определить кадровую потребность по отраслям экономики на уровне региона и обосновать ее в количественном выражении.

Следует отметить, что в Удмуртской Республике за последние 5 лет наблюдается значительная потребность в выпускниках, получивших высшее юридическое и экономическое образование. Это показывает работа комиссий по трудоустройству, особенно в текущем 2025 г., и это подтверждается статистическими данными о ситуации с кадрами в республике. Бухгалтер и экономист, наряду с инженерами входят в топ-10 наиболее востребованных должностей.

Следовательно, ограничение платного приема приведет к еще большему дефициту квалифицированных кадров в сфере экономики и юриспруденции.

В связи с этим, необходимо не только сохранение текущих контрольных цифр приема, а в перспективе возможно и их увеличение, так как бюджетные места приема на 1 курс в университет в последние годы практически не выделяются. Кроме того, ограничение платных мест может сократить возможности для тех, кто готов платить за образование, но не прошел на бюджет. Это может вызвать недовольство среди абитуриентов и родителей, они будут вынуждены поступать на другие направления подготовки, в будущем - осуществлять поиск вариантов получения нужной им квалификации, неся дополнительные финансовые и временные потери.

Государственное регулирование платного набора, на наш взгляд, должно заключаться в поддержке педагогического образования, в первую очередь, в подготовке учителей по информатике, математике и физике. Это необходимо сделать для того, чтобы

абитуриенты, сдающие ЕГЭ по данным предметам, получали более качественную, основательную подготовку и могли поступить на инженерные направления подготовки. Поэтому необходимо учитывать мнение школьников и их родителей при получении высшего образования.

Ситуация по ограничению набора на экономические и юридические направления окажет существенное влияние на финансовую устойчивость классических университетов, в том числе и нашего вуза. Примерно треть платного контингента в университете составляют обучающиеся всех форм обучения этих профилей подготовки. Традиционно, ввиду незначительного объема КЦП, выделяемых за счет бюджетных ассигнований на эти направления подготовки, УдГУ обеспечивает подготовку специалистов в сфере экономики и управления, юриспруденции на платной основе, преимущественно укомплектовываясь за счет выпускников сельских поселений республики и близлежащих регионов, так как тенденция оттока талантливой молодежи из городов региона сохраняется, городская молодежь отдает предпочтение столичным вузам, перспективе карьерного продвижения и широкого спектра возможного трудоустройства, более высокому уровню заработной платы и расширенной профессиональной самореализации, современной инфраструктуре и городской среде мегаполисов. Значимое сокращение платных мест окажет влияние не только на доходы университетов. Введение квоты на внебюджетный прием приведет к сокращению штата УВП и ППС, который на 80% состоит из кандидатов и докторов наук.

« Государственное
регулирование платного
набора, на наш взгляд,
должно заключаться в
поддержке педагогического
образования,
в первую очередь, в
подготовке учителей
по информатике,
математике и физике.



Максим Георгиевич Родионов, ректор
Сибирского института
бизнеса и информационных
технологий (СИБИТ)

– Опасения относительно возможного сокращения платных мест и ухудшения финансовой устойчивости образовательных организаций вполне оправданы, особенно для вузов, где большую долю составляют внебюджетные доходы. Многие вузы, в том числе и наш, используют средства от платного обучения для поддержания инфраструктуры, развития научных исследований и повышения зарплат преподавателям. Сокращение этих доходов может негативно сказаться на качестве образования и общем уровне функционирования вуза.

Для минимизации рисков, связанных с регулированием внебюджетного приема, государство может предпринять следующие шаги:

- Установление переходного периода. Важно предусмотреть постепенное внедрение новых механизмов регулирования с учетом специфики каждого вуза. Это позволит образовательным организациям адаптироваться к новым условиям без резкого ухудшения финансового положения.

« Опасения относительно возможного сокращения платных мест и ухудшения финансовой устойчивости образовательных организаций вполне оправданы, особенно для вузов, где большую долю составляют внебюджетные доходы.

- Расширение программ грантового финансирования. Государство может увеличить объем грантов на поддержку научных исследований, инновационных проектов и международного сотрудничества. Это позволит вузам компенсировать утраченные внебюджетные доходы за счет альтернативных источников финансирования.
- Компенсация утраченных доходов. Для вузов, которые традиционно зависят от внебюджетных средств, может быть предусмотрен механизм частичной или полной компенсации за счет бюджетных средств. Это особенно важно для региональных вузов, где доля платных мест исторически высока.
- Поддержка новых направлений деятельности. Государство может стимулировать развитие дополнительного профессионального образования, коммерциализацию научных разработок и другие перспективные направления, способные стать источниками дохода для вузов.
- Налоговые льготы для спонсоров. Предоставление налоговых льгот компаниям и частным лицам, желающим делать пожертвования вузам, может стать мощным стимулом для привлечения внебюджетных средств через механизмы меценатства и корпоративной социальной ответственности.



Ольга Александровна Сотникова, ректор
Сыктывкарского
государственного
университета
им. Питирима Сорокина

– Механизм регулирования государством внебюджетного приема в вузах пока не ясен. Непонятно, в чем он будет заключаться – в ограничении, в перераспределении или согласовании. В центральных вузах объем внебюджетного приема несравнимо больше, чем в региональных. И если регулирование предполагает ограничение сверхбольшого внебюджетного приема, то это коснется прежде всего именно центральных вузов.

Регулирование может заключаться в согласовании вузам их заявок на внебюджетный прием. И такой механизм уже работает на программах ординатуры. Минздрав России своим приказом от 11 мая 2017 года № 212н установил, что «число обучающихся по специальностям в рамках договоров

« Реальность такова, что наш вуз ориентируется, в первую очередь, на потребности региона, в том числе заявляя места на платной основе.

об оказании платных образовательных услуг устанавливается **учредителем** организации...». Поэтому ежегодно мы подаем предложения на количество контрактных мест в ординатуру. И учредитель – Минобрнауки России – наши предложения рассматривает. И всегда все наши заявки на внебюджетные места в ординатуру согласовываются, и мы набираем в запланированном объеме.

Если же под регуляцией подразумевать безусловное сокращение мест внебюджетного приема, то возникает вопрос, будут ли абитуриенты поступать на иные направления или предпочтут уехать в другой регион для обучения на выбранном ранее направлении подготовки?

Еще один основной аспект, требующий внимания, - иностранные студенты. В настоящее время мы можем обеспечить бюджетными местами исключительно студентов тех стран, с которыми заключены соглашения, в том числе о взаимном признании образования (например, с Белоруссией, Киргизстаном, Таджикистаном, Узбекистаном). Экспорт российского образования, как показатель эффективности вуза, одновременно является одной из стратегических задач развития международных отношений. Правительство РФ ставит задачу увеличения количества иностранных обучающихся и безусловные ограничения на внебюджетный прием затормозят решение данной государственной задачи.

Реальность такова, что наш вуз ориентируется, в первую очередь, на потребности региона, в том числе заявляя места на платной основе. У нас наблюдается острая нехватка высококвалифицированных специалистов среди управленцев, экономистов и юристов. Хотя в целом по стране этого дефицита нет и поэтому, если будут введены подобные ограничения, то это ударит по воспроизводству кадров для региона.

Ограничение мест на платном приеме приведет к снижению внебюджетных доходов. Но отмечу, что платные места далеко не единственный источник пополнения бюджета университета, и мы находимся в непрерывном поиске различных способов дополнительного финансирования, тем более, когда есть возможность зарабатывать в рамках национальных проектов.

Как результат, удовлетворение кадровых запросов региона на платной основе не приносит вузу ощутимого дохода, однако способствует закреплению молодежи на рабочих местах в родной республике.



Ирина Игоревна Шереметьева, ректор Алтайского государственного медицинского университета

– Регулирование платного приема даст положительный эффект, но только в том случае, если оно не станет директивным для вузов, а даст возможность совместно планировать контрольные цифры по внебюджетным местам. Важно учитывать, что через десять лет невостребованные направления могут снова стать востребованными. Важно, чтобы наряду с ограничениями был расширен целевой прием на приоритетные отрасли и проведена работа по мотивации абитуриентов.

Мы все понимаем, что для вузов платное обучение – это дополнительный источник внебюджетного финансирования, который помогает вузам развиваться, привлекать в образовательный процесс высококвалифицированных специалистов, укреплять материально-техническую базу. Для выпускников школ, не набравших по каким-то причинам необходимое количество баллов ЕГЭ для поступления на бюджетную основу, – это возможность получить высшее образование за свой счет и в дальнейшем также трудоустроиться по выбранной специальности.

Государство, как регулятор, вырабатывая такие нормативные управленческие решения, непременно должно принимать превентивные меры по смягчению негативных последствий. К таким мерам может относиться более широкое внедрение региональных программ по компен-

сации расходов на оплату обучения с последующей отработкой в организации – заказчике (формат договора напоминает целевой); оплата за обучение через заключение «ученических» договоров с юридическими и физическими лицами; поддержка коммерциализации научных разработок; дальнейшее развитие грантовой политики.

Необходимо создание благоприятных условий для развития партнерских отношений между вузами и бизнесом. Сюда может относиться поддержка совместных исследовательских проектов, участие представителей бизнеса в реализации образовательных программ. Совместные образовательные программы, стажировки студентов на предприятиях, участие представителей бизнеса в образовательном процессе – все это способ-

ствует подготовке востребованных специалистов и укрепляет связи вуза с реальным сектором экономики. Государство может предоставлять налоговые льготы меценатам и инвесторам, заинтересованным в поддержке высшего образования. Необходимо создание условий для реализации программ дополнительного профессионального образования. В условиях быстро меняющегося рынка труда растет спрос на переподготовку и повышение квалификации. Университеты могут предложить широкий спектр курсов и семинаров, ориентированных на актуальные навыки и компетенции, как в очном, так и в смешанном формате. Это позволит сохранить кадровый потенциал и обеспечить высокий уровень преподавания. Для удержания кадров в регионах важно обеспечить дальнейший рост региональной экономики, необходимо инвестировать в развитие науки и инноваций в регионах, расширять жилищный фонд и повышать качество жизни.

« На наш взгляд, сокращение платных мест в структуре приема не окажет существенного влияния на финансовое положение нашего университета, поскольку за последние годы на такие места поступает незначительное количество граждан Российской Федерации. Подобную тенденцию наблюдают и коллеги по ректорскому корпусу в других регионах.

? **АО. Есть ли на сегодня у вузовских управленческих команд свой «план Б» – поиск и использование новых ресурсных источников взамен потенциально «выпадающих доходов» – для сохранения финансовой устойчивости образовательной организации? (Если «да», то каковы основные направления и инструменты такого плана? Или план еще предстоит разработать?)**

Александр Павлович Горбунов, ректор
Пятигорского государственного
университета:

– «План Б» в сохранении финансовой устойчивости вузовской системы посредством нахождения новых ресурсных источников в общих чертах ясен, как и ясна его заведомая ограниченность и узость – поскольку, как ни крути, он в итоге сводится только к переориентации с «неприоритетных» областей на «приоритетные». Ведь «клеймо неприоритетности» постигнет и все возможные к задействованию источники: и научные разработки, и программы ДПО, и программы СПО, и технологии.

В этих условиях перспектива развития, а, значит, и создания каналов финансового пополнения останется только у «приоритетных» областей и, возможно, у каких-то «гибридных» форм, если удастся их изыскать.

Валерий Анатольевич Горенкин,
ректор Крымского университета культуры,
искусств и туризма:

– Крымский университет культуры, искусств и туризма и непосредственно учредитель образовательной организации в лице Министерства культуры Республики Крым уже давно используют механизмы индикативного распределения контрольных цифр приема, что позволяет стратегически обоснованно формировать плановое количество бюджетных мест с учетом потребностей регионального рынка труда.

Немаловажным фактором сохранения финансовой стабильности вуза является как непрерывный мониторинг показателей трудоустроенности выпускников, так и удовлетворенности работодателей качеством их подготовки по согласованным с заинтересованными сторонами показателям сформированности профессиональных компетенций. Учет полученных данных позволяет оперативно реагировать на изменения в конъюнктуре рынка труда, актуализируя методы и приемы организации образовательного процесса в вузе.

Внебюджетный прием обучающихся на образовательные программы является важным дополнительным источником доходов для университета, но финансовая устойчивость вуза во многом базируется на выстраивании системы равновесия потребности и доходов, в том числе за счет получения дополнительного дохода от оказания услуг в соответствии с перечнем видов деятельности, определенных уставом университета.

Лев Михайлович Железнов, ректор
Кировского государственного медицинского
университета:

– «План Б» в нашем вузе существует, более того он реализуется на протяжении последних 6 лет, со времени открытия факультета иностранных обучающихся. Это существенно укрепило финансовое положение университета. Для конкурентоспособности вуза важно преподавание на языке-посреднике. Для этого создана система обучения (и последующей аккредитации) языку своих преподавателей, привлечение по окончании вуза на преподавательские должности выпускников иностранного факультета (в том числе, на договорных условиях по постдипломному обучению в ординатуре и аспирантуре). Это позволило привлечь к обучению более 700 студентов почти из 40 стран мира. Также существенно повысило рейтинг вуза успешное прохождение нами международной аккредитации ряда специальностей.

Владимир Алексеевич Зернов,
ректор Российского нового университета
(РосНОУ):

– Такого плана в чистом виде у нас нет, по крайней мере, я его не знаю. Но если брать те самые «другие источники», то в первую очередь это касается научно-исследовательской и инновационной деятельности, которую осуществляет вуз и получает за неё деньги. Правда, тут всё упирается в другую проблему – по действующему законодательству мы не можем получать прибыль более 10% от созданной нами же самими интеллектуальной собственности. Непонятно, почему до сих пор существует это ограничение, вроде бы все понимают его абсурдность, но пока всё остаётся, как есть. Хотя в мире эта норма не ниже 50%, а в некоторых европейских университетах доходит до 70-80%. Проблема крайне актуальная, и она напрямую влияет на конкурентоспособность вузов, потому что пока университеты попросту не заинтересованы заниматься научными разработками и продавать результаты своего труда.

А финансовая устойчивость образовательной организации зависит не только от платных студентов, но и от многих других факторов. Достаточно посмотреть, какой процент занимают студенты, обучающиеся на внебюджетных местах. Если их 90 и более, значит, в вузе не всё в порядке. Если 50 или около того, значит, нормально. Но сама по себе постановка вопроса правильная, поскольку бюджет образовательной организации может и должен формироваться из разных источников, включая не только средства обучающихся и финансирование от государства, но и деньги, которые вуз зарабатывает интеллектуальным трудом, а также средства инвесторов. У нас в стране сегодня всё больше и больше университетов, в которые охотно вкладываются самые различные организации: корпорации, банки, концерны, предприятия и прочие. И если раньше в топе самых крупных вузов были сплошь государственные, то сегодня там всё больше частных.

Александр Владимирович Колсанов,
ректор Самарского государственного
медицинского университета:

– Несомненно, в вузах имеются и другие источники дохода, частично обеспечивающие финансовую устойчивость. В СамГМУ это достаточно высокий доход от НИОКР, роялти, клинических исследований, медицинских услуг собственных клиник, программ ДПО, привлечение средств партнеров, и др., планируется создание эндаумент-фонда. В складывающихся условиях необходимо продумывать

мывать вопрос рентабельности образовательных программ, структурных подразделений, которые помимо своей основной функции должны осуществлять приносящую доход деятельность. В этом плане даже создание (не говоря о выходе на самоокупаемость) таких «точек роста» без средств от платного обучения будет для университетов весьма проблематичным.

Однозначно, ключевой поддержкой вузов являются государственные программы «Приоритет», «Передовые инженерные школы» и другие, которые позволили сконцентрировать ресурсы и научно-образовательный потенциал университетов и научных организаций для достижения национальных целей развития и решения социально-экономических задач. В СамГМУ участие и победы в данных Программах дали старт развитию продуктовой логики, движению к модели медицинского технологического университета. Это сказалось на подходе к организации базовых процессов: образования, науки, инноваций, профессиональной деятельности, которые интегрированы между собой, а также способствовало расширению собственных площадок для серийного производства медицинских изделий и технологий, в рассматриваемом контексте еще одного источника дохода вуза. Однако, необходимо отметить, что СамГМУ работает в данном направлении несколько лет, и при создании такого мощного задела были использованы как средства программ «Приоритет», «ПИШ», «НТИ», промышленных партнеров, так и собственные (внебюджетные) средства вуза. Иными словами, чтобы сформировались источники дохода не по линии платного образования, перед вузами стоит большая задача – создать продукт/технологию, иметь партнерскую сеть и рынок сбыта, оставаясь при этом университетом, основная функция которого все-таки образование в широком смысле этого слова. Нельзя забывать также и о тех абитуриентах, которые, не получив буквально одного балла, необходимого для поступления на бюджетные места, хотят учиться платно, получить профессию своей мечты. Учитывая сказанное, вопрос с сокращением платных мест требует проработки, в ходе которой, возможно, и появится «план Б».

Галина Витальевна Мерзлякова, ректор
Удмуртского государственного университета:

– Регулирование внебюджетного приема требует учета региональных особенностей и потребностей рынка труда, чтобы избежать дисбаланса в подготовке кадров и выравнивания условий функционирования столичных и региональных вузов.

Для сохранения финансовой устойчивости образовательной организации в условиях ограничения платного приема на специальности, на которые отсутствует реальный спрос со стороны рынка труда с учетом отраслевой специфики региональной экономики, вузам еще предстоит разработать план поиска и использования новых источников финансирования деятельности с целью возмещения «выпадающих доходов». Ключевым фактором станет способность управленческой команды адаптироваться к новым условиям функционирования, пересмотр финансовой стратегии, формирование современной модели финансового обеспечения, сочетающей различные источники и инструменты многоуровневого и многоканального финансирования, обеспечивающих достижение целевой модели развития вуза, сохранение баланса между экономической устойчивостью и академическим качеством. Важную роль может сыграть поддержка государства, в частности, компенсация недополученных доходов за счет выделения КЦП на 1 курс в объеме, соответствующем региональной кадровой потребности, кратному числу и комплектности академических групп, а также целевых субсидий на выполнение работ, оказание услуг в соответствии с национальными проектами, нацеленными на решение актуальных государственных задач. Повысить доходы университет может за счет привлечения иностранных студентов; расширения кооперации университета с промышленными партнерами в части создания инновационных предприятий, интеграции ресурсов в рамках консорциумов, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и трансфера технологий; развития инновационной экосистемы поиска дополнительных источников финансирования. Но этот процесс займет некоторое время, мгновенной компенсации недостающих доходов не произойдет.

Максим Георгиевич Родионов, ректор
Сибирского института бизнеса и
информационных технологий (СИБИТ):

– Нашему вузу только предстоит разработать такой план. Для этого важно начать с анализа текущих ресурсов и изучения успешных практик других образовательных организаций. Необходимо сформировать рабочую группу из специалистов разных областей, наладить партнерства с бизнесом, государственными структурами и международными фондами, активно участвовать в грантовых программах. Параллельно следует обучать сотрудников современным методам управления финансами и продвижения услуг. Такие меры помогут обеспечить финансовую устойчивость вуза в долгосрочной перспективе.

« При уменьшении количества платных мест у вуза уменьшится и доля средств на развитие. С другой стороны, мера оправдана в отношении невостребованных сейчас на рынке труда специальностей.

Ирина Игоревна Шереметьева, ректор Алтайского государственного медицинского университета:

– Необходимо признать, что на сегодня у большинства вузов оказание платных образовательных услуг занимает весомую долю в доходах образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности и консолидированном университетском бюджете. Считается, что устойчивое финансовое положение вуза за счет реализации образовательных программ достигается при паритетности бюджетной и внебюджетной форм подготовки.

Значимую роль играет также участие вуза в программе экспорта образования. В настоящее время интернационализация развивается в соответствии с логикой рыночных отношений, что проявляется в растущей коммерциализации научно-образовательной сферы. Расширение экспорта образовательных услуг и привлечение на обучение иностранных граждан позволяет обеспечить финансовую стабильность. В этой логике интернационализация университета становится способом выживания вуза в предельно сложных экономических условиях.

В этой связи, вероятно, у вузов сегодня скорее всего нет готового «Плана Б» по привлечению новых источников ресурсов для замещения «выпадающих доходов». В условиях же сокращения внебюджетных мест вузу необходимо будет оперативно и стратегически пересмотреть свою финансовую модель. Ведь устойчивое финансовое положение вузов является не только основным

условием его поступательного развития, но и важным инструментом успешной реализации стратегических программ развития университетов.

Для хеджирования своих финансовых рисков вузам необходимо будет иметь не только диверсифицированный портфель образовательных услуг, но и развивать другие базовые процессы с ориентацией на предпринимательские компетенции. Необходимо будет активизировать работу по привлечению дополнительных источников финансирования. Сюда могут входить: усиление взаимодействия с бизнесом и промышленными предприятиями для привлечения средств на целевые проекты и исследования. Важным направлением является участие в грантовых программах и конкурсах, финансируемых из государственных и частных фондов. Для медицинских вузов – это также проведение для заказчиков клинических исследований; создание и развитие собственных конкурентоспособных клиник для оказания платных медицинских услуг, в том числе на экспорт.

Также необходимо предусмотреть комплекс системных мероприятий, направленных на выявление резервов и оптимизацию затрат, повышение энергоэффективности зданий и оборудования и др.

Если на государственном уровне будет принято решение о регулировании платного приема, то считаю необходимым ввести переходный период, который позволит вузам постепенно адаптироваться к новым требованиям, провести мероприятия по обеспечению финансовой устойчивости, адаптировать образовательные программы, не ущемляя интересов абитуриентов, студентов и профессорско-преподавательского состава.



От редакции:

Прокомментировать резонансный документ о регулировании платного приема редакция попросила человека, прошедшего путь от ассистента кафедры до ректора вуза, понимающего как структуру переменных и постоянных текущих затрат, так и механизм формирования себестоимости образовательных программ. Итак, слово заместителю председателя Комитета ГД по науке и высшему образованию, депутату ГД Екатерине Харченко.

О платном приеме: 7 вопросов депутату

– Ко мне обращаются журналисты, коллеги-ректоры, преподаватели, абитуриенты и их родители. Всех их волнует неопределенность в отношении нового механизма государственного регулирования платного высшего образования в России.

Отвечу на наиболее часто задаваемые вопросы:

? Какие направления подготовки подорожают сильнее всего? Почему?

– Нет связи между регулированием платного приема в вузы и стоимостью образовательной программы.

Повышение стоимости зависит от ряда причин, среди которых:

- высокие затраты на оборудование и материалы, оснащение лабораторий и т.п., необходимые для подготовки кадров по ряду специальностей: медицинских, инженерно-технических, ИТ-сферы и других;
- государственные нормативы, устанавливающие минимальную стоимость на уровне бюджетных расходов (в 2025 году расходы на обучение одного студента-медика составляют 272 тыс. руб. в год, что выше среднего по России);
- традиционно высокая востребованность образовательных программ, реализуемых в ведущих вузах (например, МГИМО и МФТИ уже повысили цены на некоторые программы на 20–30%).

? Есть ли риск, что вузы будут компенсировать потерю платных мест ростом цен?

– Самое главное, что мы уменьшаем риск получения диплома о высшем образовании, не подкрепленного реальными знаниями и компетенциями, без гарантий дальнейшего трудоустройства.

Сокращение платного приёма по управлению, юриспруденции и экономике может привести к росту спроса на оставшиеся места, что позволит улучшить качество приема (средний балл ЕГЭ поступающих).

Здесь же отмечу, что, помимо регулирования платного приема, Минобрнауки РФ работает над новой моделью финансирования университетов, меняя нормативные затраты, что позволит сохранить финансовую устойчивость образовательных организаций.

? Существуют ли риски закрытия «неприоритетных» платных образовательных программ?

– Сокращение количества платных мест по экономике, юриспруденции, управлению, журнали-

стике и другим гуманитарным наукам будет осуществляться дифференцированно по регионам, отраслям и конкретным вузам.

Для этого правительство примет подзаконный нормативный акт (Постановление Правительства РФ), в котором будут отражены перечни образовательных программ по уровням образования в зависимости от прогноза кадровой потребности регионов и страны в целом.

Главным критерием формирования этого перечня станет качество образования (!) в конкретном вузе. В свою очередь, главным результатом станет то, что непрофильные вузы перестанут готовить экономистов, юристов и врачей и закроют слабые программы.

Важно отметить также, что вузы смогут перераспределять ресурсы в пользу приоритетных направлений, проводя разъяснительную работу с абитуриентами в течение всего года.

? Какое влияние окажут эти изменения на региональные вузы?

– В настоящее время более 70% бюджетных мест (контрольные цифры приема) распределяются именно в региональные университеты! Кроме того, стоимость обучения в региональных вузах традиционно ниже, чем в столице и крупных городах.

Считаю, что региональным вузам, которые с вниманием относятся к качеству образования, нет необходимости переживать о снижении объемов набора на 1-й курс. Наоборот, нововведения позволят сократить отток абитуриентов из регионов, ведь кадровые дисбалансы более всего характерны именно для субъектов РФ.

? Каковы долгосрочные последствия трансформации структуры платного приема?

- Абитуриенты будут делать осознанный выбор специальности, понимая, как будет выстраиваться профессиональная траектория.
- Будет решена проблема дефицита кадров в высокотехнологичных отраслях.
- Межведомственное согласование перечня специальностей для регулирования сделает этот процесс открытым и понятным.
- Обязательное условие – согласование квот с региональными властями.

? Как государство планирует привлечь абитуриентов на приоритетные для выполнения национальных целей специальности?

– Государство выделит больше мест и льготных кредитов для следующих групп:

- инженерно-технических направлений (машиностроение, авиация, химические технологии, робототехника и мехатроника, другие);
- медицинских и педагогических (спрос на врачей и учителей остаётся высоким во всех регионах страны);
- IT и АПК (ключевые для технологического суверенитета и национальной безопасности).

? Существует ли риск сокращения вузов или объединения факультетов?

– Непрофильные вузы (например, гуманитарные университеты с техническими факультетами) обратят внимание на «слабые» программы. Основные критерии формирования квот – качество приема, трудоустройство, наличие инфраструктуры и соответствие аккредитационным показателям.

Однако, здесь необходимо подчеркнуть: реформа направлена не на сокращение, не на квотирование, а на перестройку системы образования с позиции качества образования и гармонизации высшего образования с кадровой потребностью национальной экономики. Успех ее зависит от гибкости реализации и качества подзаконных актов Правительства РФ.

В заключение, как депутат, назову ключевые вызовы, на которые обращаю внимание в рамках парламентского контроля:

- Баланс между госрегулированием и автономией вузов.
- Сохранение доступности образования для регионов и семей участников СВО и льготных категорий.
- Предотвращение дефицита кадров в «неприоритетных» сферах.

Приглашаю к дискуссии всех заинтересованных. Свои отзывы и мнения по закону и его реализации можно присылать на мою электронную почту Kharchenko@duma.gov.ru

Verba volant, scripta manent*

Спецпроекты «АО»

19 Старт нового проекта
«Сказано – сделано».

К 5-летию Экспертного совета «АО»

20 «Сказано-сделано»: Ирина Шереметьева,
ректор Алтайского государственного
медицинского университета

* Слова улетают, написанное остается

СКАЗАНО—



Информационный проект к 5-летию Экспертного совета «АО»

Спецпроект. Сказано - сделано

В 2025 году редакционному Экспертному совету «АО» исполняется пять лет. Сегодня в его составе более сотни ректоров ведущих российских университетов, а публикации под специальной рубрикой, где члены совета делятся мнением о насущных вопросах национальной образовательной повестки, выходят в каждом номере журнала. За эти годы рубрика стала одной из самых читаемых у нашей аудитории. Мы знаем, что с анализом и оценками экспертов знакомятся и представители федеральных органов, ответственных за формирование госполитики в сфере образования. Кроме того, и сама редакция при планировании тематического «портфеля» во многом ориентируется на позиции совета.

Но особая ценность подходов и оценок наших экспертов в том, что они опираются на собственный практический опыт. Это люди не только с активной жизненной и профессиональной позицией, это люди дела. Идеи и предложения, высказанные в рамках рубрики «Экспертный совет «АО», мы нередко прослеживаем в реальных делах и начинаниях вуза, который возглавляет наш эксперт. Так показал анализ, который и стал основой нового редакционного проекта «Сказано – сделано».

Итак, что сказано и что сделано нашими экспертами?

Наш первый участник – ректор АГМУ Ирина Шереметьева, один из самых активных членов редакционного Экспертного совета «АО».

Эксперт «АО» | ректор АГМУ Ирина Шереметьева

Наш эксперт **Ирина Игоревна Шереметьева**

доктор медицинских наук (2008),
профессор (2013), врач-психиатр
высшей категории

Окончила Алтайский государственный медицинский институт. С 1992 по 2003 годы работала в практическом здравоохранении края (врач-психотерапевт Алтайского краевого психоневрологического диспансера, заместитель главного врача по лечебной работе диспансера). В 2003 году перешла на постоянную преподавательскую деятельность в alma mater, где прошла профессиональный путь от доцента кафедры до декана лечебного факультета АГМУ, директора Института довузовского образования.

С 2019 года – и.о. ректора, с 2021 года – ректор АГМУ.

Автор 141 научной публикации (в т.ч. 19 учебно-методических работ, 9 монографий, 2 патентов).



Алтайский государственный университет Минздрава РФ

- ✓ Основан в 1954 году. Обеспечивает высококвалифицированными медицинскими кадрами Алтайский край (более 2 млн. жителей), а также Республику Алтай, другие регионы СФО
- ✓ Активный участник национальных проектов и ключевых федеральных, региональных и отраслевых программ («Первичное звено для каждого», «Медицинская наука для человека», «Вуз-Регион» и др.)
- ✓ В структуре вуза 10 основных образовательных подразделений, реализующих образовательные программы подготовки медицинских кадров по всем уровням – от среднего профессионального до постдипломного образования
- ✓ Обучается более 7 тысяч студентов из 51 региона России, более 1300 иностранных студентов из 27 зарубежных государств
- ✓ В составе ППС – более 400 высококвалифицированных ученых и педагогов. 57% преподавателей клинических кафедр вуза трудоустроены в практическом здравоохранении, 32 сотрудника АГМУ являются главными внештатными специалистами Министерства здравоохранения Алтайского края
- ✓ Ведет широкую профориентационную деятельность. В школах края организовано 17 профильных химико-биологических/медицинских классов, подписаны договоры о сотрудничестве с 4 школами республики Алтай. Всего в 2024 году в профориентационных проектах и мероприятиях АГМУ участвовало около 17 тысяч школьников из 56 районов и 10 городов Алтайского края
- ✓ В 2024 году алтайское отделение всероссийского общественного движения «Волонтеры-медики» признано лучшим среди 85 регионов РФ



Ирина Шереметьева, ректор АГМУ:

«2024 год для нас знаменателен. Это не только год завершения стратегической программы развития, но и юбилейный год – университет отметил свое 70-летие. Безусловно, стратегические задачи, сформулированные в программе, выполнены, целевые ориентиры достигнуты. Сегодня Алтайский государственный медицинский университет является флагманом профильного образования и науки в макрорегионе, обеспечивающим кадровую основу для Алтайского края и Республики Алтай».

Экспертный совет, АО-№156 (декабрь, 2024)



83,44%

студентов АГМУ считают, что за время обучения в университете они приобретают компетенции для уверенного выхода на рынок труда

84,5%

студентов вуза готовы рекомендовать АГМУ для обучения друзьям и знакомым



Особенный вуз уникального региона

Алтайский государственный медицинский университет Минздрава России – самый молодой отраслевой вуз Сибири и Дальнего Востока. Его открытие непосредственно связано с освоением целинных и залежных земель юга Сибири – для бурно развивающегося региона срочно потребовались высококвалифицированные медицинские кадры. Первого октября 1954 года первые 200 студентов лечебного факультета – на тот момент единственного в рекордные сроки открытом вузе – приступили к занятиям...

Сегодня АГМУ, подготовивший за прошедшие 7 десятилетий более 65 тысяч специалистов-медиков, продолжает выполнять особую миссию. Особую, потому что Алтайский край, как самый крупный «потребитель» выпускников медицинского университета, – регион во многом уникальный. Не только с точки зрения своего природного, рекреационно-туристического потенциала (в России известного, пожалуй, каждому); территория края отличается разветвленным административно-территориальным делением (12 городов, 59 сельских районов, более 1,5 тысяч населенных пунктов) и высокой долей сельского населения (по численности сельских жителей регион занимает 1-е место в СФО и 7-е – в РФ).

«Чаша Гигиен» как символ нулевого километра для выпускников АГМУ. На открытии памятного знака в «Сквере медиков».





«Университет заслужил уважение внутри страны и за рубежом. У вуза хорошие тренды развития, хорошая профессорско-преподавательская команда. Сегодняшняя ситуация в университете показывает, что он растёт и движется вперед».

Михаил Мурашко, министр здравоохранения России. Выездное заседание Ассоциации «Совет ректоров медицинских и фармацевтических высших учебных заведений», АГМУ (октябрь, 2024)



Такая особенность требует от всех ключевых участников региональной политики по кадровому обеспечению столь социально значимой сферы, как здравоохранение, не просто глубокого знания своего региона и отрасли, но и умения находить новые, в том числе нестандартные, но эффективные подходы и решения. В активе АГМУ целый пакет таких решений в образовательной, исследовательской и воспитательной сферах. Их разработка и реализация стали основой программы стратегического развития университета, принятой в 2020 году и завершившейся в 2024-м, в год 70-летия вуза. Как было заявлено в документе: стратегическая цель университета – комплексная трансформация и повышение качества образовательной, научной, инновационной и клинической деятельности.

«Комплексная трансформация» – цель долгосрочная (и сейчас АГМУ подготовил программу развития на следующее пятилетие). Но то, что вуз, обозначив основные стратегические направления, добился многого по каждому из них, говорят следующие цифры (наверное, самые важные и показательные для любой университетской команды). Итак, на финише программы, в ноябре 2024 года в АГМУ было проведено социологическое исследование «Независимая оценка обучающимися условий, содержания, организации и качества образовательного процесса». Вот только некоторые итоги: 96,05% участников опроса удовлетворены тем, что получают образование в АГМУ. Качеством образования по программе в целом удовлетворены 88,42% обучающихся (в 2023 году – 87,5%), причем, среди выпускников этот процент увеличивается еще почти до 94%. 83,44% респондентов считают, что за время обучения в вузе они приобретают достаточно профессиональных и надпрофессиональных компетенций для уверенного выхода на рынок труда, и 84,5% респондентов готовы рекомендовать АГМУ для обучения друзьям и знакомым.



4 октября 2024 года. Рабочий визит в АГМУ. Среди гостей – министр здравоохранения РФ М.А. Мурашко, ректор Сеченовского университета П.В. Глыбочко.



Признанием работы алтайского вуза стало еще одно событие – кульминационное в юбилейный год АГМУ. Впервые на базе университета было организовано и проведено выездное заседание Ассоциации «Совет ректоров медицинских и фармацевтических высших учебных заведений» под председательством министра здравоохранения России М.А. Мурашко и ректора Сеченовского университета П.В. Глыбочко, с участием ректоров всех медицинских и фармацевтических вузов России. Глава ведомства определил задачи, стоящие перед отраслью и отраслевой высшей школой в рамках достижения национальных целей, в том числе нового нацпроекта «Продолжительная и активная жизнь». Также министром и коллегами был высоко оценен опыт взаимодействия АГМУ и министерства здравоохранения Алтайского края. На торжественном мероприятии М.А. Мурашко тепло поздравил преподавателей и студентов с 70-летием медицинского вуза и вручил сотрудникам университета государственные награды.



Ирина Шереметьева, ректор АГМУ:

«Наш университет активно развивает целевую форму подготовки. Учитывая нехватку медицинских кадров в регионе, АГМУ предоставляет возможность студентам заключать целевой договор на любом этапе своего обучения. В этом случае они становятся участниками программы губернатора Алтайского края В.П. Томенко по компенсации расходов на оплату обучения».

Экспертный совет, АО № 144 (июнь, 2023)



В 2024 году более **81%** выпускников программ ординатуры АГМУ дополнили ряды работников здравоохранения Алтайского края.

Целевое обучение в АГМУ (программы специалитета)

2022 год **1789 чел.**

2023 год **1819 чел.**

2024 год **1885 чел.**



Целевая подготовка: алтайская инициатива

По данным краевого Минздрава, с 2019 по 2024 годы обеспеченность врачами медицинских организаций Алтайского края выросла с 69 до 84,5 процентов.

Такие результаты достигнуты в рамках регионального проекта «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения Алтайского края квалифицированными кадрами», нацеленного на устранение кадрового дефицита (прежде всего, в первичном звене здравоохранения). Именно АГМУ – флагман отраслевого образования края – вносит существенный вклад в решение поставленной задачи. Так, в 2024 году большая часть выпускников университета – свыше 77% окончивших программы специалитета и более 81% выпускников программ ординатуры – пополнила ряды работников здравоохранения Алтайского края.

Растущую динамику показывает и целевое обучение, заказчиками которого в АГМУ выступают организации не только Алтайского края, но также республик Алтай, Тыва, Хакасия. В структуре университетской подготовки оно занимает все более заметную долю.

Уникальным опытом по стимулированию целевой подготовки кадров для краевого здравоохранения стала реализация программы, принятой по инициативе Губернатора Виктора Томенко. Суть в том, что студенты-медики, обучающиеся на коммерческой основе и решившие заключить целевой договор, получают право на компенсацию своих расходов на обучение. Несколько выпускников АГМУ, ставшие первыми участниками программы, уже приступили к работе согласно целевому договору, а сегодня в вузе этот формат выбрали уже более 200 студентов-будущих медиков.

Кроме того, хорошо зарекомендовала себя практика формирования учебных групп целевых студентов (начиная с 1-го курса) по принципу медико-географических округов Алтайского края. Это дает студентам возможность ежедневно общаться и отрабатывать навыки командной работы с будущими коллегами на протяжении всего периода обучения, а во время практики в организации-заказчике ближе узнать рабочий коллектив, определиться с врачебной специальностью, познакомиться со своим наставником.



«Без медицинских работников ни одна система работать не будет <...> Активная кадровая политика позволила увеличить численность врачей, выросла укомплектованность. Мы гордимся каждым работником медицинской отрасли».

Игорь Степаненко, заместитель главы Правительства Алтайского края. Итоговая коллегия Министерства здравоохранения Алтайского края (декабрь, 2024)

Алтайский край:

- 131 медицинская организация
- 883 ФАП
- > 49 тысяч сотрудников
- 7 888 врачей
- 19,5 тысяч среднего медперсонала

По итогам российского мониторинга цифровой зрелости вузов медицинского профиля, проведенного Минздравом России в 2023 году, АГМУ занимает

2-е место

в списке топ-10 университетов.



Ирина Шереметьева, ректор АГМУ:

«В числе ключевых пунктов повестки развития вуза на следующий год – реализация, совместно с Минздравом Алтайского края в рамках региональной модели здоровьесбережения, полного цикла индивидуальной профилактики: от первичного скрининга до формирования и мониторинга индивидуальных программ профилактики и лечения. А также внедрение в АГМУ модели цифровой трансформации базовых процессов при поддержке консорциума цифровых медицинских и фармацевтических университетов (Сеченовский университет)».

Экспертный совет, АО №132 (декабрь, 2021)



Два контура университетской «цифры»

В программе развития АГМУ на 2020-2024 годы цифровая трансформация всех направлений деятельности университета была определена как одно из стратегических направлений. За этот период коллектив вуза добился очень многого, ряд цифровых проектов АГМУ получил признание и внедряется в практику.

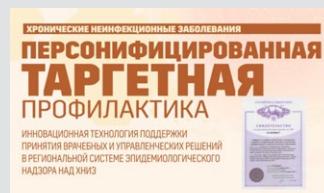
Важнейшей «несущей конструкцией» университетского цифрового контура призвана стать многофункциональная платформа по карьерному сопровождению медиков «Платформа профессионального сопровождения медиков: от абитуриента к специалисту». Это собственная разработка вуза, обеспечивающая профессиональную навигацию для студентов и выпускников в трудоустройстве в государственные медицинские и фармацевтические организации региона, в построении индивидуальной карьерной траектории, во взаимодействии с работодателями. Кроме того, платформа дает возможность изучить и проанализировать карьерные карты любого из институтов АГМУ, получить консультацию специалистов центра карьерного роста и т.п.

Свой новаторский вклад в создание современного регионального «цифрового контура» алтайской медицины вносит и АГМУ. Так, например, одним из значительных достижений университета в этой сфере стала разработка и внедрение в практику регионального здравоохранения цифровой платформы таргетной профилактики хронических не-



инфекционных заболеваний (ХНИЗ). Этот проект в конце 2022 года выиграл грант Губернатора Алтайского края в области профилактики и здоровьесбережения населения, и был нацелен на создание цифрового модуля, который позволяет быстро обрабатывать и анализировать большие объемы данных, прогнозировать риски развития заболеваний и автоматически формировать рекомендации и для врача (чтобы назначить консультации узких специалистов и лабораторные исследования для более углубленного консультирования), и для пациента (по коррекции образа жизни).

Сегодня технология таргетной профилактики, разработанная учеными АГМУ, прошла экспертизу в НМИЦ терапии и профилактической медицины Минздрава России и рекомендована для использования в первичном звене здравоохранения Алтайского края.





Ирина Шереметьева, ректор АГМУ:

«В результате реализации национального проекта «Здравоохранение» в медицине появились новые высокие технологии, современное оборудование, которые потребовали новых подходов в практической подготовке специалистов. Сегодня, начиная с первого курса, уделяется большое внимание использованию симуляционных технологий. А завершение подготовки на старших курсах проходит (и должно в перспективе проходить еще шире) на клинических базах, так как выпускник обязан уметь выполнять очень большой перечень манипуляций».

Экспертный совет, АО № 136 (июнь, 2022г.)



457

медицинских и фармацевтических организаций являются базами для практической подготовки студентов вуза

126

практик проведено в течение учебного года, их них 45 учебных и 81 производственная

58

клинических баз расположены в ведущих медицинских учреждениях региона



Практическая подготовка: от роботов-симуляторов...

Отечественное медицинское образование, опирающееся на великие научные школы, традиционно сильно своей теоретической базой. Бесспорно, без фундаментальных знаний в своей области отличный специалист просто немыслим. Но искусным его делает именно практика. С этой точки зрения организация практического обучения в современном медицинском вузе – одна из ключевых гарантий качественной подготовки.

Но как оценивают актуальность, содержание, уровень образовательного процесса его главные участники? Каково их мнение о качестве полученного образования? Для университетской команды эти оценки чрезвычайно важны. В юбилейный 2024-й год в АГМУ была проведена целая серия опросов, в том числе и среди выпускников, одной из самых объективных категорий вузовского сообщества.

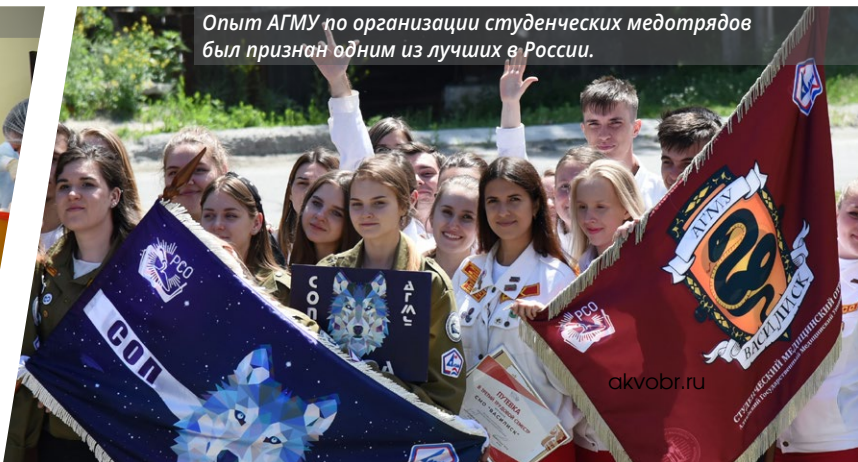
И вот показательная цифра: опрос выявил – почти 94% (93,9%) выпускников АГМУ удовлетворены качеством образования, полученным в университете. При этом 74% считают, что качеству способствовало наличие симуляционного оборудования: фантомов, симуляторов, тренажеров, а также учебно-методических пособий по освоению практических навыков.

Действительно, симуляционное обучение, интегрированное в учебные программы на доклиническом этапе и включающее в себя широкий спектр освоения практических навыков, стало важнейшим инструментом медицинского образования. Симуляционный центр АГМУ начал свою работу в 2016 году, и сегодня без этого современного технологического звена уже невозможно представить подготовку кадров для медицинской отрасли огромного края. Здесь ведется работа по нескольким направлениям – от профориентационных занятий со школьниками до первичной аккредитации выпускников, ординаторов и врачей (единственному в регионе центру, ресурсная и методическая оснащенность которого позволяет проводить аттестационные процедуры специалистов по 80 специальностям, присвоен высший аккредитационный уровень).

Занятия в Симуляционном центре АГМУ.



Опыт АГМУ по организации студенческих медотрядов был признан одним из лучших в России.





В структуру Симцентра АГМУ входят акушерское, стоматологическое и хирургические отделения, экспериментальная операционная, виртуальная аптека, учебный центр медицины катастроф. В 2023 году появились новые виртуальные пространства: тренажерный комплекс «Макет автомобиля скорой помощи», «Бережливая поликлиника», включающая кабинеты участкового терапевта и педиатра, доврачебной помощи, неотложной помощи, фильтр-бокс, процедурный кабинет и регистратуру, с навигацией и распределением потоков пациентов, визуальными моделирующими учреждения здравоохранения региона.

Это и другое оборудование (многофункциональные роботы-симуляторы, интерактивные столы с программным обеспечением «Интерактивный анатомический атлас Пирогова») позволяет качественно отрабатывать практические навыки со студентами, ординаторами, слушателями дополнительных профессиональных программ.



Спецпроект. Сказано - сделано

93,9%

выпускников АГМУ удовлетворены качеством образования, полученным в университете.

89,04%

опрошенных работодателей-партнеров АГМУ рекомендовали бы сотрудничество с университетом другим работодателям.

«АГМУ нашел хороший организационный ход: значительная часть производственных практик рассредоточена по семестрам...».

...к первому рабочему месту

Начиная с 3-го курса, студенты уделяют много времени отработке практических навыков не только на симуляторах, но и непосредственно «у постели больного». Причем АГМУ нашел хороший организационный ход: значительная часть производственных практик рассредоточена по семестрам и проходит в лечебно-профилактических учреждениях края в течение всего года (с акцентом на зимне-весенний и эпидемический период). Такой подход, во-первых, позволяет сократить количество студентов на одного пациента и тем самым повысить эффективность отработки практических навыков, во-вторых, дает возможность оказывать постоянную помощь практическому здравоохранению края.

Еще одной эффективной формой практической подготовки будущих медиков является создание студенческих медицинских отрядов для помощи региональному здравоохранению. Опыт АГМУ по организации студенческих медотрядов был признан одним из лучших в России и заслушан в профильном комитете Госдумы РФ. А в 2024 году университет стал опорной площадкой для реализации федерального проекта. В Барнаул приехали и трудоустроились в городские больницы 84 бойца Всероссийского студенческого медицинского отряда «Аметист», представляющие

10 российских регионов. Важнейшая задача этого проекта – обеспечить закрепление молодых кадров в системе государственного здравоохранения, чтобы бойцы получили опытных наставников, а интеграция будущих специалистов прошла максимально комфортно.

И как итог сказанному – данные опроса работодателей, проведенного университетом в апреле 2024 года. Фактически все опрошенные ответили, что они как работодатели заинтересованы в выпускниках АГМУ. 89,04% респондентов рекомендовали бы сотрудничество с университетом другим работодателям. А 80,81% участников анкетирования в целом удовлетворены профессиональными качествами выпускников университета, отметив их стремление к саморазвитию и самообразованию, способность применять знания и навыки в практической деятельности, а также высокий уровень теоретической подготовки.



Ирина Шереметьева, ректор АГМУ:

«Будет продолжена научно-исследовательская деятельность по тематике, актуальной для регионального здравоохранения, активизировано внедрение результатов исследований в клиническую практику».

Экспертный совет, АО № 156 (декабрь, 2024)



В 2024 году **69,92%** преподавателей АГМУ на вопрос об удовлетворенности организацией научной деятельности в вузе ответили утвердительно, что значительно превысило данные 2023 года (56,5%).



2025-й год – год науки АГМУ

Масштабные итоги знаменательного для университета 2024 года были подведены на конференции научно-педагогических работников и обучающихся АГМУ, состоявшейся 30 января 2025 года. И здесь же определена главная повестка на предстоящий период.

«В текущем году перед нами стоят не менее важные и сложные задачи, связанные, прежде всего, с развитием медицинской науки, – отметила ректор И.И. Шереметьева. – Поэтому 2025 год объявлен нами Годом науки в АГМУ. Взяв высокую планку по проведению юбилейного года университета, мы уверены, что с таким же успехом сможем единой слаженной командой вуза и регионального медицинского сообщества добиться значимых результатов в научной области».

Главному медицинскому университету Алтай, действительно, есть чем гордиться. Это яркие имена: вклад в медицинскую науку и практику З.С. Баркагана, И.И. Неймарка, Я.Н. Шойхета и многих других ученых АГМУ, представителей старшего поколения, хорошо известны академическому сообществу далеко за пределами страны. Это активные научные школы по всем ключевым направлениям медицинской науки: терапевтическому, хирургическому, педиатрическому, стоматологическому, медико-биологическому. Это сильный научно-педагогический состав (общая остепененность ППС АГМУ 82,5%) и талантливое молодое поколение: сегодня при кафедрах АГМУ действует 49 научных студенческих кружков, более 700 студентов занимаются исследовательской деятельностью. Это научная преемственность и академическая открытость: в АГМУ работают 2 диссертационных совета, реализуется 21 программа аспирантуры, издается 3 научно-практических журнала, а к Году науки подготовлен каталог научных достижений АГМУ. Наконец, это исследовательская инфраструктура. Одно из ее «ядерных» подразделений – Научно-исследовательский центр «Здоровьесбережение» – формирует сегодня целый спектр самых актуальных и для отрасли, и для региона научно-образовательных задач и методов их решения.

Именно с центром связано и одно из первых значимых событий Года науки АГМУ: в конце февраля в рамках визита в университет НИЦ «Здоровьесбережение» посетила представительная делегация СО РАН во главе с академиком В.Н. Пармоном. Делегации были продемонстрированы разработанные научными коллективами АГМУ инструменты поддержки принятия врачебных решений в процессе диспансеризации и профилактических осмотров в первичном звене



«В нашем Алтайском крае было сделано немало научных открытий, сибирская земля вдохновляла многих людей <...>. В знак уважения к заслугам предыдущих поколений и с заботой о нашем будущем и о будущем наших детей продолжаем учиться новому. А сегодняшняя церемония вручения премий – одно из подтверждений, что у нас неплохо получается».

Виктор Томенко, Губернатор Алтайского края. Церемония вручения премий Алтайского края в области науки и техники, литературы, искусства, архитектуры и народного творчества (ноябрь, 2024)



здравоохранения региона. Гости отметили высокий уровень практической значимости разработанных методов и технологий и выразили целесообразность внедрения предложенных решений и в других регионах Сибири, а также заинтересованность в сотрудничестве по данному направлению научных исследований между АГМУ и профильными институтами, входящими в структуру СО РАН.

Несомненно, визит стал хорошим практическим шагом на пути реализации важнейшего, стратегического для всей алтайской науки и высшей школы решения: создания, по инициативе Губернатора края, Алтайского филиала СО РАН.

В апреле 2025 года в Барнауле, в Министерстве образования и науки Алтайского края состоялось первое заседание президиума филиала, обозначена актуальная «повестка дня» будущей работы АлтФ СО РАН. Ректор АГМУ И.И.Шереметьева представила на заседании доклад о системе подготовки кадров для медицинской науки и регионального здравоохранения.

Ученые АГМУ – лауреаты Премии Алтайского края в области науки и техники 2024 года.

АЛТАЙСКИЙ КРАЙ
www.altairregion22.ru



Ирина Шереметьева, ректор АГМУ:

«Ключевая задача нашего университета с учетом национальных приоритетов и региональной повестки дня – участие в формировании нового медицинского научно-образовательного ландшафта, подготовка современных, новаторски мыслящих, высококвалифицированных, конкурентоспособных специалистов нового поколения...».

Экспертный совет, АО № 156 (декабрь, 2024)



Вуз – региону. Повестка для будущего

В регионе разрабатывается новая программа научно-технологического развития Алтайского края. АГМУ, являясь членом межведомственной рабочей группы, предложил включить в будущий стратегический документ «якорные» университетские проекты.

Алтайский государственный медицинский университет внес ряд предложений в содержание региональной программы научно-технологического развития Алтайского края в части мероприятий, направленных на достижение национальных целей, связанных с сохранением населения, укреплением здоровья и достижением технологического лидерства.

➔ **«Малая медицинская академия»** – профориентационный проект АГМУ, направленный на выявление одаренных школьников, интересующихся научным творчеством, в целях развития у них навыков исследовательской деятельности и формирования мотивации к получению медицинского образования.

➔ **НИЦ «Здоровьесбережение»** – инфраструктурный проект, направленный на развитие современной базы для разработки и внедрения в клиническую практику новых методов и технологий в сфере медицинской профилактики неинфекционных заболеваний и общественного здоровья.

➔ **«Биополимеры для медицинской и фармацевтической промышленности»** – междисциплинарный исследовательский проект по разработке безопасных и экономически эффективных технологий производства биополимеров и обоснованию эффективности их применения в медицине.

➔ **«Семипалатинский след»** – уникальный долгосрочный проект по изучению медико-демографических последствий радиационного воздействия ядерных испытаний на Семипалатинском полигоне.

SWOT правил:
от ценностей к результатам

Политика качества

- 31** О VIII-й Национальной конференции «Архитектура университетского образования: стратегии развития человеческого капитала России»
- 32** 30 лет системе аккредитации в России: ключевые эпизоды
- 51** ММСО-2025. Умение быть лидером – искусство быть человеком...
- 57** ММСО-2025. Меняясь сами, университеты меняют мир
- 62** ММСО-2025. Абитуриенты: привлечь и удержать. Как?

О развитии человеческого капитала России...

17–18 апреля 2025 года в Санкт-Петербурге состоялась VIII Национальная конференция «Архитектура университетского образования: стратегии развития человеческого капитала России» с международным участием. Организаторами мероприятия были Санкт-Петербургский государственный экономический университет и Президентская библиотека.

Ключевым событием конференции стала пленарная дискуссия «Человеческий капитал для опережающего экономического развития России», в рамках которой обсуждались ключевые стратегии развития человеческого капитала России, инструменты оценки и обеспечения качества подготовки специалистов для эффективного развития человеческого капитала. В дискуссии приняла участие директор Национального центра профессионально-общественной аккредитации, президент Азиатско-Тихоокеанской сети гарантии качества (APQN) Г.Н. Мотова.

Во второй день конференции на площадке СПбГЭУ прошел семинар «Как независимая оценка качества образования помогает вузу быть конкурентоспособным». Его организаторами и модераторами выступили Союз методистов высшего образования в лице исполнительного директора Э.Д. Идиатуллиной и APQN в лице президента APQN, директора Нацаккредцентра Г.Н. Мотовой.

Семинар был посвящен анализу влияния результатов независимой оценки качества образования (профессионально-общественная аккредитация, международная аккредитация, рейтинговые исследования, оценка достижений студентов и квалификации выпускников) на стратегическое развитие вузов.



События



Национальная конференция | Аккредитация



30

ЛЕТ

СИСТЕМЕ АККРЕДИТАЦИИ В РОССИИ!

1995



Ключевые Эпизоды

Три десятилетия назад была заложена основа системы государственной аккредитации образовательной деятельности.

Йошкар-Ола – это город, который навсегда останется в истории как место зарождения ключевых институтов оценки качества российского образования. Именно здесь в 1995 году начал работу Научно-информационный центр государственной аккредитации.

Сегодня эти традиции продолжает Национальный центр профессионально-общественной аккредитации (Нацаккредцентр), созданный в 2009 году той же командой основателей и сегодня развивающий независимую систему профессионально-общественной и международной аккредитации.

...О том, что за такой исторически небольшой срок в масштабах огромной страны была сделана столь же масштабная, во многом уникальная работа, говорит хотя бы тот факт, что именно представитель России, директор Нацаккредцентра и главный редактор журнала «Аккредитация в образовании», доктор педагогических наук Галина Николаевна Мотова была избрана вице-президентом, а затем, в 2023 году, президентом одной из крупнейших и авторитетных в мире Азиатско-Тихоокеанской сети гарантии качества APQN.

Сегодняшняя наша публикация о некоторых ключевых эпизодах этой большой работы...

Эпизод 1. Институты

Сегодня принято большие аналитические обзоры начинать с ключевых выводов. Так и мы начнем историю длиною в три десятилетия с результатов. В нашем случае это те базовые институты, которые удалось выстроить и которые сегодня являются фундаментом и несущей структурой всей российской системы оценки качества образования...



Комментирует Галина Мотова:

– Все-таки начну с того, зачем нам вспоминать нашу историю? Уверена, нельзя понять настоящее, и, тем более, невозможно спрогнозировать будущее, если время от времени не смотреть на перспективы ретроспективным взглядом, позволяющим занять позицию немного стороннего наблюдателя. И увидеть, какой контекст, какой бэкграунд влияет на то, как отечественная система аккредитации работает сегодня.

Прежде всего, хочу сказать о том, что с точки зрения развития институтов оценки качества образования наша страна, действительно, уникальна. Нигде нет такого разнообразия и такой множественности форм аккредитации, как у нас. А институт государственной аккредитации сформировался и действует только в России.

Обратите внимание на иллюстрацию, в которой мы попытались отразить все процедуры оценки качества образования, которые сегодня в стране так или иначе сформированы и существуют. Четко видно разграничение между государственными функциями в сфере оценки качества и независимыми процедурами оценки качества. К государственным процедурам относится лицензирование, государственная аккредитация, процедуры контроля и надзора, а также мониторинги (которых, замечу, сейчас очень много). К сфере независимой оценки качества относятся такие процедуры, как общественно-профессиональная аккредитация, международная аккредитация (которые с каждым годом становятся все более востребованными); рейтингование, а также процедуры независимой оценки качества образования – НОКО (включающие в себя оценку качества условий образовательной деятельности и оценку достижений обучающихся).

Какие образовательные организации имеют возможности проходить сегодня тот или иной вид аккредитации? На следующей иллюстрации видно, что самый большой сектор по охвату образовательных уровней – среднего общего, среднего профессионального и высшего – занимает государственная аккредитация. Профессионально-общественную аккредитацию проходят образовательные организации, начиная со среднего профессионального и высшего образования, а также программы дополнительного профессионального образования, повышения и подготовки кадров высшей квалификации (аспирантура). А вот международную аккредитацию имеют право проходить образовательные организации высшего образования, программы подготовки кадров высшей квалификации и дополнительного профессионального образования.

Государственные и общественные системы оценки качества образования

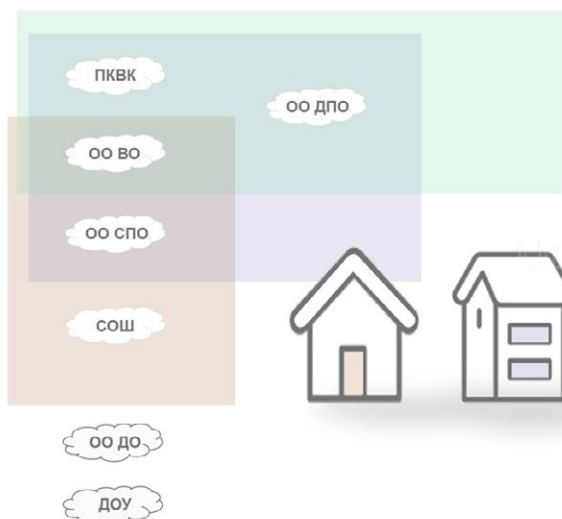
Государственные функции



«Ни в одной другой стране мы с вами не увидим такого многообразия форм аккредитации, которые сегодня предложены для отечественной системы образования...».

Три формы аккредитации

В настоящее время существуют фактически параллельно, не пересекаясь, три формы аккредитации, которые решают разные задачи



- Государственная аккредитация**
— контролирует исполнение государственного задания по подготовке кадров
- Профессионально-общественная аккредитация**
— это подтверждение качества и востребованности программы работодателями
- Международная аккредитация**
— важна вузу для позиционирования себя на национальном и международном уровне, для повышения конкурентоспособности, расширения международных проектов и программ мобильности, привлечения российских и иностранных студентов.

Эпизод 2. Основатели

18 апреля 1995 года подписан приказ о создании первой в стране аккредитационной организации – Научно-информационного центра государственной аккредитации Госкомвуза России в г. Йошкар-Оле.

О создании Научно-информационного центра государственной аккредитации в Йошкар-Оле. Приказ Госкомвуза России № 570 от 18.04.1995, подписанный председателем В.Г. Кинелевым. Решение инициировано заместителем председателя Госкомвуза России В.Д. Шадриковым.

1995

Комментирует Галина Мотова:

– В отличие от практики США, где система аккредитации формировалась «снизу» – по инициативе самих образовательных учреждений и была (и остается) добровольной, государственная аккредитация в России создавалась «сверху» – государственными структурами. Но важным фактором первого этапа становления государственной аккредитации было искреннее желание управленцев – В.Д. Шадрикова, В.А. Болотова, А.А. Кушеля, В.И. Мешалкина, Б.А. Савельева, Е.Н. Геворкян – создать эффективно работающую систему, а также их самое непосредственное участие в разработке проектов документов, процедур и алгоритмов принятия решения...

Владимир Дмитриевич Шадриков, доктор психологических наук, академик РАО, заместитель министра образования (1985-2001).

Один из ключевых разработчиков системы государственных образовательных стандартов ВПО (1994), а также закона об образовании (1992), о высшем и послевузовском профессиональном образовании (1996), национальной доктрины развития образования (1999). Под его руководством и кураторством была создана первая в стране структура по оценке качества высшего образования – Научно-информационный центр государственной аккредитации в Йошкар-Оле (1995).

«В 1991 году, когда в стране начался «парад суверенитетов», появилась опасность, что процессы распада коснутся и системы высшего образования. Это привело бы не только к политическим последствиям, но и к неизбежному снижению качества образования. Сохранение единого образовательного пространства Российской Федерации стало одной из главных задач введения образовательных стандартов и аккредитации, которая проводилась в соответствии с новыми стандартами. Еще одна задача исходила из представления об аккредитации как инструменте для поддержания определенного уровня качества образования. Поэтому разработанные стандарты включали в себя тот минимум содержания образования, ниже которого нельзя опускаться; в ином случае вуз просто не мог считаться учреждением высшего образования. В тех условиях и контексте аккредитация несла в себе функции академических свобод: прочертив нижнюю границу нормы, она не ограничивала любого развития сверх нее, поскольку сам стандарт не диктовал вузовскому педагогическому сообществу ни формы, ни методы обучения... <...>. И все же думаю, что будущее (и это показывает вся мировая практика) – за профессионально-общественной аккредитацией, за различными формами академического общественного контроля. Думаю, что она будет более глубокая – это самое главное. И она будет лишена «страха наказания Божьего», которая сейчас довлеет перед проведением каждого цикла госаккредитации...».

(из интервью с В.Д. Шадриковым, 2020 год)

«Будущее – за профессионально-общественной аккредитацией...»

Виктор Александрович Болотов, кандидат физико-математических наук, доктор педагогических наук, академик РАО, заместитель министра образования (1992-2004), руководитель Рособрнадзора (2004-2009).

Инициатор и участник ряда системообразующих начинаний и проектов в отечественном образовании, в том числе одного из самых сложных – Единого государственного экзамена (2000). Первый руководитель Рособрнадзора (2004). Руководитель коллегиальных аккредитационных органов (Аккредитационной коллегии, Национального аккредитационного совета) в периоды наиболее динамичного развития как государственной, так и профессионально-общественной аккредитации в России.



«Важен каждый, лишней молодежи у нас в России нет!»

«На вопрос «С каких позиций не отступать?» отвечу так: «Две позиции я держал бы очень жестко и остро. Первая – сохранение качества образования <...> Вторая – сфокусировать внимание (а это связано и с высшим, и школьным

образованием) на проблеме неравенства получения качественного образования. Поясню. Сегодня мы видим и по прессе, и по решениям федерального правительства, что немало молодых людей, увы, покинуло страну, в том числе айтишников. Хотим мы того или нет, но зачастую уезжают самые сильные. Поэтому уже сейчас, чтобы компенсировать этот отъезд, система образования должна обратить особое внимание на «вытягивание» тех, кто находился, образно говоря, в «серединке» и в «хвосте». Нам нужно научиться «серединку» выводить на позиции учеников или студентов-лидеров, а отстающих – на устойчивые средние позиции. Важен каждый, лишней молодежи у нас в России нет!».

(из интервью с В. А. Болотовым, 2022 год)



Владимир Григорьевич Наводнов, кандидат физико-математических наук, доктор технических наук, руководитель Национального аккредитационного агентства в сфере образования (1995-2009), Национального центра профессионально-общественной аккредитации (2009-2022).

Пионер в разработке отечественных технологий в области оценки качества и управления в образовании. Инициатор и организатор ряда федеральных и международных проектов по оценке качества высшего образования (Открытые международные интернет-олимпиады, Федеральный интернет-экзамен для выпускников бакалавриата, Агрегатор независимой оценки высшего образования и др.). Основатель научной школы «Математическое моделирование и управление в социальных и экономических системах». Внес большой вклад в международное

признание российской системы аккредитации в образовании.

«Я вижу только один путь развития системы...»

«Можно ли только с помощью административных методов контроля и надзора улучшить качество образования? Мне кажется, что у части законодателей

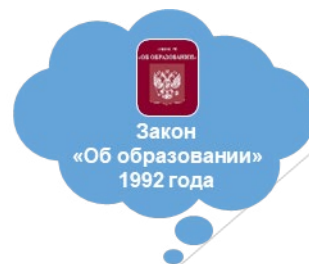
и представителей исполнительной власти стало складываться мнение: достаточно в образовании «подкрутить гайки» и все будет хорошо <...> Не получим ли мы в результате такую же стагнацию в развитии, в которой оказался в свое время отечественный бизнес, когда его стали «кошмарить» огромным количеством проверок?

Общественный «запрос» на качество образования очень серьезный, и он дал мощный импульс к развитию системы профессионально-общественной оценки. Да, одновременно появилась опасность появления недобросовестных «контор» по выдаче свидетельств об аккредитации. Как этого избежать? <...> Я вижу только один путь развития системы, в основе которого – опыт, профессионализм, открытость и незапятнанная репутация. Конечно, этот путь довольно долгий, непростой. Но надо идти! Репутационный «капитал» дается большими трудами, но зато ему не страшна любая инфляция».

(из интервью с В.Г. Наводновым, 2012 год)

Эпизод 3. Инновационный этап (1995-2004)

За три десятилетия – с 1995 по настоящий день – российская система аккредитации в образовании прошла четыре этапа трансформации, обусловленных социально-экономическими и политическими изменениями в стране и в отечественной высшей школе. Каждый этап имеет свои особенности и характеристики, которые стоит рассмотреть подробнее...



1995
Инновационный
этап
(1995 – 2004)



Комментирует Галина Мотова:

– Итак, 1995-й год – это запуск системы государственной аккредитации в нашей стране. Какие принципы были заложены в эту систему? Прежде всего, одной из важнейших государственных задач в сфере образования на тот момент было сохранение единого образовательного пространства. Поэтому в закон «Об образовании» 1992 года была заложена фундаментальная законодательная «триада»: государственные образовательные стандарты, государственная аккредитация и право на выдачу диплома гособразца (при условии соответствия деятельности вуза требованиям стандартов и успешного прохождения процедуры госаккредитации). Вместе с тем очень важно, что в законе были заложены и такие принципы, как добровольность аккредитации, а также единство требований абсолютно для всех образовательных организаций, независимо от того, какое у них количество студентов, классические это университеты или профильные вузы, столичные или региональные, единство требований по государственной аккредитации сохранялось для всех видов и типов образовательных организаций.



Инновационный этап: основные характеристики

- Сохранение единого образовательного пространства.
- Законодательная «триада» (соответствие требованиям ГОС – государственная аккредитация – диплом государственного образца.)
- Добровольность и единство требований.
- Институциональный подход к оцениванию.
- Небольшое количество единых системообразующих показателей.
- Информатизация процесса (более дешевые технологии).
- Механизм мотивации для установления/изменения статуса вуза.
- Создание и сопровождение Центрального банка данных государственной аккредитации. Использование статистики для определения пороговых значений.
- «Представление вуза к аккредитации» – ноу-хау российской аккредитации.
- Научная обоснованность (научная школа).

Следующий принцип – институциональный подход к оцениванию, то есть образовательной организации в целом как таковой. И, честно говоря, время показывает, что со стороны государственной системы образования это абсолютно правильный подход. Как раз он и предполагал приоритетную, первостепенную ответственность ректора и администрации вуза за гарантию и контроль качества в своей образовательной организации.

Очень важно, что на первом этапе был введен механизм мотивации – возможность, при достижении определенных критериальных значений, изменить статус: институт мог стать академией, академия – университетом. Для образовательных организаций такой механизм стал очень сильным мотивирующим инструментом по улучшению всех внутренних процессов деятельности. А государству позволил сформировать центральный банк данных государственной аккредитации – важнейший статистический и аналитический инструмент, позволяющий принимать релевантные управленческие и аккредитационные решения (например, устанавливать необходимые критериальные значения аккредпоказателей, а также готовить своего рода «информационные карты» (представления) вузов, выходящих на процедуру аккредитации). Это было настоящее ноу-хау российской аккредитации. Собственно, неслучайно этот период и назван инновационным этапом. Он включал в себя и глубокий анализ мирового аккредитационного опыта, и создание настоящей собственной научной школы, и разработку уникальных практических решений, методов и технологий – очень много нового было наработано в тот период...



Издание первой в России монографии «Системы аккредитации за рубежом»



Первое издание учебного пособия «Комплексная оценка высших учебных заведений»



Юрий Петрович Похолков, томский ученый, доктор технических наук,

профессор. Инициатор создания Ассоциации инженерного образования России. Ректор ТГУ (1990 -2008 гг.)



В 2002 г. в России появился первый негосударственный аккредитационный центр Ассоциации инженерного образования России (АЦ АИОР).

Эпизод 4. Европейский тренд (2004-2009)



2004

«Европейский
тренд»
(2004 – 2009)

В 2003 году Россия присоединилась к Болонскому процессу, подписав Болонскую декларацию на берлинской встрече министров образования европейских стран. Это событие определило последующий тренд на сопряжение российских принципов обеспечения и гарантии качества образования с европейскими подходами. Однако стоит учесть, что российская технология аккредитации была разработана до начала Болонского процесса (1999), до создания Европейской сети гарантии качества высшего образования ENQA (2000), до разработки и утверждения конференцией министров образования европейских стандартов и рекомендаций для гарантии качества в высшем образовании ESG (2005). Этим объясняется тот факт, что система аккредитации России имеет достаточно много отличий от систем других стран...



Комментирует Галина Мотова:

– Следующий этап развития системы аккредитации России связан, прежде всего, со вступлением России в Болонский процесс. Сейчас, наверное, только ленивые не порицают Болонскую систему. Да, мы можем критиковать европейский подход. Но и достаточно много положительного было сделано в этот период для развития отечественной системы обеспечения и оценки качества образования.

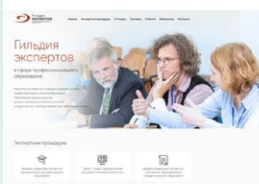
Прежде всего, отмечу внедрение технологии по комплексной оценке деятельности вуза. В результате удалось совместить до того момента разрозненные по срокам процедуры лицензирования, аттестации, аккредитации в одну комплексную оценку, которую вуз проходил не чаще, чем раз в 5 лет. Такое решение Рособрнадзора, конечно, было положительно воспринято академической общественностью.

Далее, в тот же период со стороны Рособрнадзора началось серьезное стимулирование вузов на выстраивание внутривузовских систем оценки качества образования. Это был очень важный тренд с точки зрения формирования культуры качества. Если помните, именно тогда началось активное, набравшее большую популярность движение по внедрению стандартов для системы менеджмента качества – т.н. ISO 9000. Затем ряд российских передовых вузов стали обращать внимание на стандарты ESG, описанные в документе «Стандарты и руководства для обеспечения качества в Европейском пространстве высшего образования».

В этот же период отмечается и развитие в России независимых систем оценки качества образования – формировались и опробовались процедуры независимого анкетирования и тестирования студентов, чтобы понять и получить обратную связь о качестве образования в вузах.

Создание Гильдии экспертов в сфере профессионального образования (2006 г.)

expert-edu.ru



В июне 2006 году была создана Гильдия экспертов в сфере профессионального образования.

Европейский тренд: основные характеристики этапа

- Законотворчество по гармонизации отечественной системы ВПО с европейскими.
- «Комплексная оценка» деятельности вуза.
- Стимулирование формирования внутривузовских систем качества образования (стандарты ISO, внутренняя система контроля/оценки качества образования).
- Развитие объективных (независимых) внешних процедур оценки качества образования (тестирование и анкетирование студентов).
- Открытость и широкое распространение информации.
- Обучение экспертов, создание института экспертов и формирование культуры экспертной деятельности.
- Формирование и активизация профессиональных ассоциаций (ассоциаций вузов, АККОРК, АИОР, АНВУЗ...; НСПК, ТПП и др.).
- Интернационализация процедур оценки качества, вхождение в международные ассоциации по гарантии качества образования.
- Аккредитация «аккредитаторов».

5



Далее, развитие информационных технологий вкупе с провозглашенной политикой открытости, прозрачности принципов оценивания и принятия решений привели к созданию электронных ресурсов, сайтов, где выкладывалась вся информация с документацией. Это тоже был

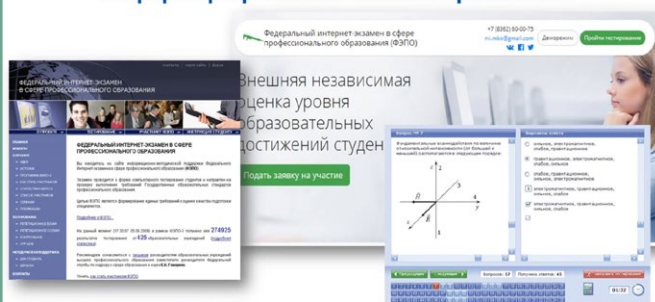
очень положительный тренд.

Наконец, в это время начинается активное вовлечение академической общественности в экспертную аккредитационную деятельность. Впервые были организованы обучающие курсы для подготовки экспертов-вузовских специалистов, создана и активно заработала гильдия экспертов – фактически, в России появился отечественный институт экспертизы в сфере качества высшего образования.

В это же время формировались и различные профессиональные сообщества – ассоциации классических университетов, инженерного образования, негосударственных вузов, отраслевые объединения работодателей, в рамках которых формировались структуры по взаимодействию с системой профессионального образования. Это тоже важный тренд, динамично развивавшийся в тот период.

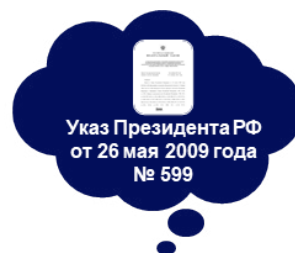
Кроме того, Россия, в лице своих аккредитационных агентств, стала активно участвовать в процессах интернационализации в сфере оценки качества образования, представлять свой опыт и свои подходы в международных ассоциациях и союзах по оценке качества. И даже были проведены первые процедуры «аккредитации аккредитаторов», то есть признание аккредитационных агентств, работающих в Российской Федерации. Для того, чтобы доверять качеству образования в стране, прежде всего, нужно было обеспечить доверие к тем, кто гарантирует это качество.

Старт проекта: Федеральный Интернет-экзамен в сфере профессионального образования



В 2005 году стартовал проект Федеральный интернет-экзамен в сфере профессионального образования (ФЭПО)

Эпизод 5. Дифференциация процедур



2009
**Дифференциация
процедур
(2009 – 2020)**

Точкой отсчета этого этапа можно назвать появление Указа Президента РФ в мае 2009 года, содержащего прямое требование формирования и активизации процедур профессионально-общественной аккредитации. Внесенные в 2011 году изменения в образовательное законодательство кардинальным образом трансформируют и процедуру государственной аккредитации, и далее закрепляются в новом законе «Об образовании». Документом также вводятся новые инструменты оценки качества образования, четко разграничивая сферы ответственности государства и общественных структур...

Юбилей



Комментирует Галина Мотова:

– Давайте вспомним: к концу первого десятилетия вновь, подобно 90-м, мы наблюдаем образовательный бум, который, фактически, превратился в «образовательный пузырь». «Дипломы» продаются в метро, фальшивые вузы открываются едва ли не в 3-комнатных квартирах, негатива было очень много... Стало очевидно – с этим надо что-то делать. Государственные органы образования в это время начинают усиливать свои функционал и контроль. И вот именно в этот период происходит перелом – переход с институционального на программный подход в государственной аккредитации, закрепленный в законе об образовании в Российской Федерации 2012 года. Так акцент аккредитационной оценки был смещен на процессы преподавания и обучения, на детальное оценивание всех сторон деятельности вуза, вплоть до проверки протоколов кафедр, трудовых книжек, студенческих билетов, договоров на обучение и прочее, прочее... Это привело к тому, что если при институциональном подходе экспертная комиссия состояла не более чем из 10 человек и работала в вузе не более 3-х дней, то теперь и состав комиссии, и сроки увеличились, поскольку нужно было рассмотреть все образовательные программы, заявленные на аккредитационную процедуру. (Отсюда – последующее нарастание избыточной бюрократической нагрузки на вузы при прохождении процедуры госаккредитации...).

В этот период мы также видим активное перераспределение механизмов управления между Рособранадзором и профильным министерством, которое инициировало запуск мониторинга эффективности вузов. При этом, центральный банк данных государственной аккредитации, годами формируемый при Рособранадзоре, фактически, потерял функциональный смысл, его роль была утрачена. Как известно, кто владеет информацией, тот и управляет, поэтому и механизмы принятия решений также переместились от Рособранадзора к Минобрнауке: вспомните, к примеру, как по результатам мониторинга эффективности происходило слияние и закрытие вузов и филиалов.

В этот период мы также видим активное перераспределение механизмов управления между Рособранадзором и профильным министерством, которое инициировало запуск мониторинга эффективности вузов. При этом, центральный банк данных государственной аккредитации, годами формируемый при Рособранадзоре, фактически, потерял функциональный смысл, его роль была утрачена. Как известно, кто владеет информацией, тот и управляет, поэтому и механизмы принятия решений также переместились от Рособранадзора к Минобрнауке: вспомните, к примеру, как по результатам мониторинга эффективности происходило слияние и закрытие вузов и филиалов.

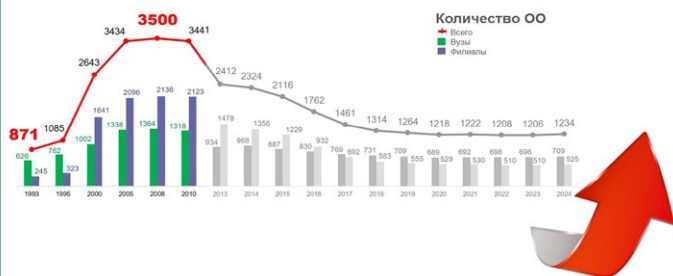
В этот же период министерство запустило целый ряд проектов по дифференциации высших учебных заведений: появились НИУ, ФУ, опорные вузы, эффективные/неэффективные (по итогам мониторинга). Такой механизм пришел на смену установлению статуса по итогам госаккредитации. Однако, наряду с этим, произошла разбалансировка ранее действующей «триады» государственного регулирования (государственный стандарт – государственная аккредитация – государственный диплом). В частности, у некоторых университетов появилось право разрабатывать собственные образовательные стандарты, а для отдельных уровней образования госаккреди-

30 лет аккредитации | Эпизоды

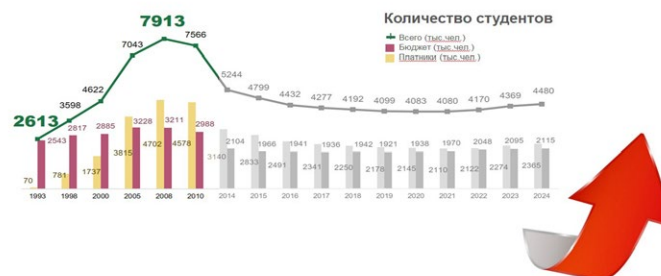
Дифференциация процедур: основные характеристики этапа

- Падение качества (и имиджа) российского образования.
- Усиление контроля: введение программного подхода в аккредитации.
- Перераспределение механизмов управления (сбор информации и принятия решения).
- Слияние и закрытие вузов и филиалов.
- Проекты МОН: дифференциация вузов (федеральные, национальные исследовательские, опорные/эффективные – неэффективные, в т.ч. по объемам финансирования).
- Разбалансировка «триады» государственного регулирования (ГОС/ СУОС, бессрочность/ обязательность/отказ от государственной аккредитации для отдельных уровней образования).
- Потребность в альтернативных формах оценки со стороны государства и общества.
- «Мода» на рейтинги (Проект «5-100»).
- «Аккредитационный бум».

Динамика роста образовательных организаций высшего образования



Динамика роста числа студентов высшего образования

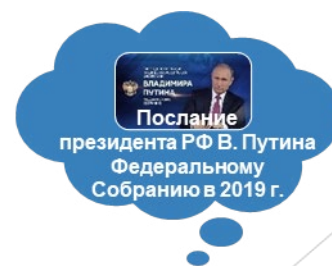


тация была вовсе отменена (школы, получившие бессрочную аккредитацию, программы подготовки кадров высшей квалификации, программы ДПО; при этом, для остальных введена обязательность прохождения государственных аккредитационных процедур каждые 5 лет).

Как следствие, появилась и стала расти объективная потребность в альтернативных формах оценки качества образования (профессионально-общественная аккредитация, рейтингование и др.). Началось формирование института независимой оценки качества, поскольку приходило понимание, что только через контролирующие инструменты повысить качество образования невозможно. Так в законе об образовании 2012 года появились отдельные статьи об общественной и профессионально-общественной аккредитации, – в системе оценивания произошло и было законодательно зафиксировано четкое разделение на государственные функции (лицензирование, государственная аккредитация, государственный контроль и надзор), и общественные функции (оценка качества образования, а также условий и результатов образовательной деятельности).

Но давайте посмотрим, как все эти изменения принципов и институтов оценивания повлияли на систему отечественного высшего образования? Удалось ли ликвидировать «образовательный пузырь», о котором мы говорили в начале? Вот что показывает статистика: если в 2008 году в России действовало 3,5 тысячи образовательных организаций, то к 2018 году это количество сократилось в 3 раза (прежде всего, свою роль сыграл мониторинг эффективности). И надо сказать, ни одна страна мира не видела столь масштабного «сжатия» национальной системы высшего образования в столь исторически короткий период...

Эпизод 6.

Регуляторная
ГИЛЬОТИНА (2020-н/в)

2020

Регуляторная
гильотина
(2020 – н/в)

По данным Минэкономразвития, к 2020 году отечественная система контрольно-надзорной деятельности (КНД) включала в себя более 220 видов государственного контроля (надзора) на федеральном уровне, почти 50 видов регионального контроля и 16 – муниципального. Об уровне регуляторного давления в системе образования красноречиво свидетельствует, например, такая цифра: каждое учебное заведение в России за год получало и заполняло до 300 отчетов. При этом, нарастали негативные эффекты чрезвычайно разросшихся контрольно-надзорных функций: их дублирование, противоречивость требований, сложность управления, чрезвычайно забюрократизированность и «вал отчетности». В итоге государство объявило о начале масштабной реформы КНД, с применением «регуляторной гильотины» и риск-ориентированного подхода...



Комментирует Галина Мотова:

– Ранее мы отметили, что на предыдущем этапе развития российской системы оценки качества образования произошло и было законодательно зафиксировано разделение функций государства и общественных институтов в оценивании. В дальнейшем каждый из этих форматов развивался со своей спецификой, задачами, рисками, проблематикой... Так, например, для системы независимой оценки одним из самых проблемных моментов стал (и остается таковым в настоящее время) вопрос качества деятельности самих аккредитационных организаций, число которых, согласно данным перечня Минобрнауки РФ, давно превысило сотню.

С каким «багажом» подошла к новому рубежному этапу система госаккредитации? Пожалуй, прежде всего стоит сказать о том, что у академической общественности к этому времени сложилась абсолютно консолидированная позиция – системе госаккредитации необходима кардинальная трансформация. Более того, с этой позицией соглашался и Рособрнадзор, для которого, судя по публичным выступлениям руководства, необходимость изменений также была очевидна.

Например, одной из проблемных зон аккредитационной процедуры стало превращение государственных образовательных стандартов в некий формальный «чек-лист» аккредитационной экспертизы. Она, по сути, свелась к сверке соответствия вузовской статистики требованиям стандарта: у представленных к госаккредитации образовательных программ должно быть столько-то зачетных единиц, должна быть такая-то остепененность ППС и т.д. То есть, фактически, государственная аккредитация стала просто дублировать процедуру контроля, в рамках которого также определялось соответствие образовательных программ требованиям стандартов, и от государственного контроля теперь отличалась только тем, что необходимо было заплатить пошлину и написать соответствующее заявление.

Кроме того, острым моментом для вузов являлась и чрезвычайно высокая цена отрицательного аккредитационного решения, когда из-за одной неаккредитованной программы государственной аккредитации лишалось все направление подготовки, а значит, все выпускники данного направления не получали диплом государственного образца. Своего рода «коллективная ответственность» далеко не лучшего толка.

«Регуляторная гильотина» в аккредитации: основные характеристики этапа

- Отказ от Болонской системы.
- Новые приоритеты («Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года...»).
- Новая модель высшего образования, новое поколение образовательных стандартов.
- Фактический отказ от государственной аккредитации и ФГОС как содержания для оценки (отказ от «триады»).
- Дублирование процедур регламентации (лицензирование – государственный контроль – аккредитационный мониторинг – государственный контроль (надзор)).
- Смешение институционального и программного подходов.
- Аккредитационный «пузырь».

И, конечно, речь шла об избыточной нагрузке на образовательные организации, когда (и это реальный факт) объем подготовленной вузом и отправляемой в Рособрнадзор документации составлял десятки тысяч страниц! Совершенно очевидно, что такой объем не только проанализировать, но даже бегло просмотреть в рамках аккредитационной экспертизы вряд ли возможно.

Варианты реформирования системы государственной аккредитации предлагались разные, вплоть до ее упразднения. Фактически одновременно на государственном и экспертном уровне обсуждались проекты реформы всей отечественной системы контрольно-надзорной деятельности. В итоге, по предложению Президента РФ, реформа, получившая в СМИ название «регуляторной гильотины», стартовала с 1 января 2021 года. Для системы регламентации в сфере высшего образования новой точкой отсчета можно считать 1 марта 2022 года, когда, согласно правительственному постановлению (в дальнейшем был принят и ряд других законодательных актов), вступили в силу новые правила аккредитации образовательной деятельности. Так начался современный этап развития системы государственной аккредитации. Введено понятие бессрочности аккредитации. Определена новая цель государственной аккредитации – соответствовать государственным образовательным стандартам, аккредитационным погосаккредитации теперь неаккредитованные об-а на смену бумажным дитации пришел элек-

Как рассматривать эти онные или революци-последствия? Мы еще просы. Здесь же я хочу что. Часть новых аккре-

(утверждены приказом Минобрнауки России от 18.04.2023 №409. – прим. ред.), например: показатель острепененности научно-педагогических работников, или средний балл ЕГЭ принятых на обучение в вуз и др. – имеют четкую отнесенность к отдельным образовательным программам вуза. Но вот показатель о наличии электронной информационно-образовательной среды, и уж тем более показатель о наличии внутренней системы оценки качества образования – эти аспекты деятельности относятся к вузу в целом. Получается смешение программных и институциональных элементов оценивания. Отсюда вопрос, который остается открытым: на какой подход – программный или институциональный – ориентирована государственная аккредитация в своем нынешнем обновленном формате?

Безусловно, на систему оценки качества образования повлияет и тот кардинально иной контекст, в который сегодня помещена отечественная высшая школа. Это отказ от Болонской системы с переходом на новую модель высшего образования новые образовательные стандарты, постановка новых национальных приоритетов с ориентиром на развитие технологического суверенитета. Полагаю, профессиональное экспертное и академическое сообщество ожидает большая работа и по постановке новых задач, и по поиску необходимых ответов...



дитации – соответствовать государственным образовательным стандартам, аккредитационным погосаккредитации теперь неаккредитованные об-а на смену бумажным дитации пришел элек-

изменения: как эволюционные? Каковы их цели и будем обсуждать эти во-обратить внимание вот на дитационных показателей

Эпизод 7. Проблемные кейсы

Государственная аккредитация: показатель с высокой ставкой

«Цель государственной аккредитации – подтверждение соответствия качества образования установленным аккредитационным показателям». Таким образом, роль показателей в принятии аккредитационного решения становится критически важной. Но это значит, что критически важным становится вопрос точности и релевантности самих показателей...

Юбилей



Комментирует Галина Мотова:

– Очень важный вопрос – понимание того, что происходит сейчас. Но прежде обратим внимание на статистику, представленную Рособрандзором. Итак, если в 2020-21 году, то есть накануне введения новых аккредитационных показателей, уровень отрицательных решений по государственной аккредитации не превышал 10%, то с 2022 года процент отказов вырос до 42%. То есть почти каждая вторая образовательная программа, выходящая на процедуру оценки, не смогла получить государственную аккредитацию. Вот более свежие данные, правда, только за первые месяцы года, но не менее интересные: всего было подано 174 заявления на аккредитацию образовательных программ, из них 133 прошли процедуру успешно, 41 образовательная программа – четверть от заявленных – получила отказ.

Какие показатели оказались для образовательных программ самыми проблемными? Сравнительный анализ показывает значительное влияние на отрицательное решение показателя, связанного с диагностикой («Доля обучающихся, выполнивших 70% и более заданий диагностической работы, сформированной из фонда оценочных средств организации...». - прим. ред.). По крайней мере, все (41 неаккредитованная программа) не достигли критериальных значений именно по этому показателю. Причем, если программа не дотягивает значения по другим показателям (например, по среднему баллу ЕГЭ, наличию внутренней системы качества, или доле практиков-представителей индустрии, задействованных в образовательном процессе), но выполнен показатель по диагностике, то результат аккредитации – положительный. Из этого делаем вывод, что именно результат диагностической работы является важнейшим (и, фактически, едва ли не единственным?) аккредитационным показателем, который влияет на результат государственной аккредитации. Именно поэтому сегодня академическая общественность, вузы так озабочены формированием фондов оценочных средств и проведением диагностической работы в вузе.



«С 2022 года процент отрицательных аккредитационных решений вырос до 42% (10% – в 2020-21 гг.)»

Отсюда возникают вопросы, лежащие, что называется, «на поверхности», но системного порядка. В частности, включенная в процедуру госаккредитации диагностическая работа: что она проверяет? о чем мы хотим узнать, проводя ее именно в рамках аккредитационной процедуры? какие управленческие выводы, важные для обеспечения и гарантии качества образования, сделать на основе полученных результатов? Это часть вопросов (есть и другие), которые, конечно, требуют ответов, требуют анализа и работы, чтобы в дальнейшем не обернуться системными же ошибками...

Независимая аккредитация: бум или «пузырь»?

Если судить по данным министерского перечня организаций ПОА, в России процедуры негосударственной аккредитации чрезвычайно востребованы, а сам институт ПОА находится в стадии непрерывного роста.

Действительно, независимая аккредитация законом об образовании признана полноценным участником российской системы оценки и гарантии качества.

Тем не менее, за прошедшее десятилетие механизм учета и признания государством (в частности, при процедуре госаккредитации) аккредитационных решений ПОА так и не создан, хотя его необходимость декларировалась не раз.

Однако, сегодня представители ведущих аккредитационных агентств по этому поводу высказывают уже не только сожаление, но видят и положительную сторону...

Комментирует Галина Мотова:

– Да, несмотря на благопожелания, результаты уже достаточно опытного и авторитетного сектора независимой образовательной экспертизы, увы, так и остаются «невидимыми» при принятии государством управленческих решений. Но знаете, возможно, для института независимой оценки это даже больше плюс, чем минус. Потому что, если только государственные органы управления так или иначе получают возможность влиять на независимую аккредитацию, она может превратиться просто в еще один вид контроля и надзора, а значит – потерять свою суть и миссию. Более того, поскольку государственная аккредитация сейчас проводится после первого года обучения первого набора студентов, то в таком случае учет результатов ПОА попросту невозможен. По причине того, что на этом этапе независимая аккредитация, ориентированная, к примеру, на оценку соответствия качества подготовки профессиональным стандартам, очевидно не проводится.

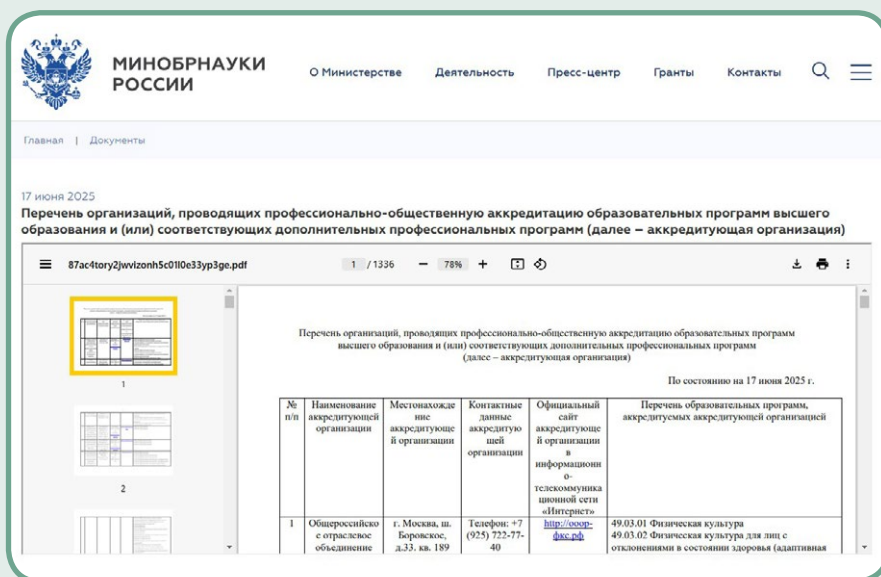
На мой взгляд, более остро сейчас стоит другой вопрос: отечественная система независимой оценки сегодня переживает аккредитационный бум или аккредитационный «пузырь»? Действительно, министерский перечень организаций ПОА, наполняющийся по простому заявительному принципу, пока-

зывает, что в России таких организаций уже более 130. Но меньше половины из них имеют на своем сайте хотя бы минимальную информацию о себе: положение об аккредитации, аккредитационные требования, реестр аккредитованных программ... И более половины фактически существуют лишь «на бумаге». В России пока не создана система доказательности и признания добросовестно работающих структур по независимой аккредитации. Конечно же, такая система нашей стране необходима.

И над ее созданием, а значит, над предотвращением аккредитационного «пузыря», убеждена, должно активно работать профессиональное сообщество. Это большая и, пожалуй, первостепенная для отечественного института независимой оценки задача.



Юбилей



Эпизод 8. Достижения

В июне 2024 года состоялся I-й Всероссийский съезд аккредитующих организаций, инициаторами которого выступили Нацаккредцентр, Профаккредагентство, «Русский регистр», Российское профессорское собрание. Это была первая масштабная встреча, где ведущие аккредитационные агентства России обсудили насущную повестку дня, а также подвели главные итоги развития национальной системы независимой оценки с момента закрепления ее правового статуса в законе об образовании 2012 года...

Юбилей

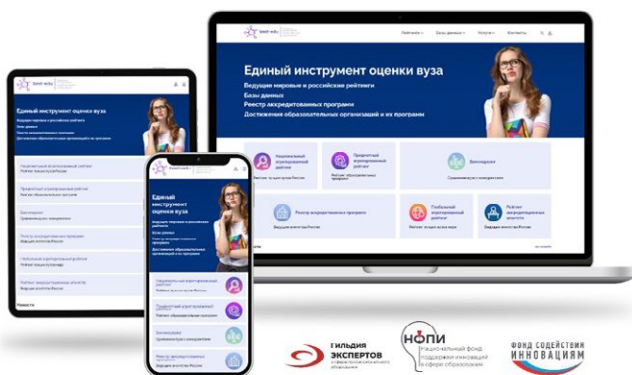
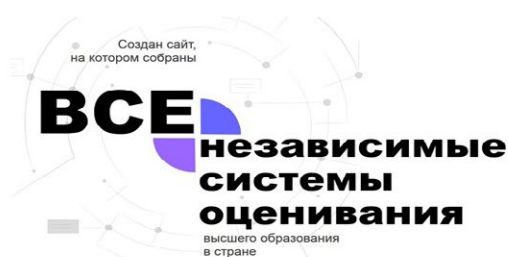


Комментирует Галина Мотова:

– Можно критиковать, обсуждать, дискутировать по этому поводу, выделять плюсы, указывать на минусы, но несомненно одно – система независимой оценки в России сложилась. Сформированы ее ключевые институты, совершенствуются механизмы и, что самое главное, растет доверие высшей школы.

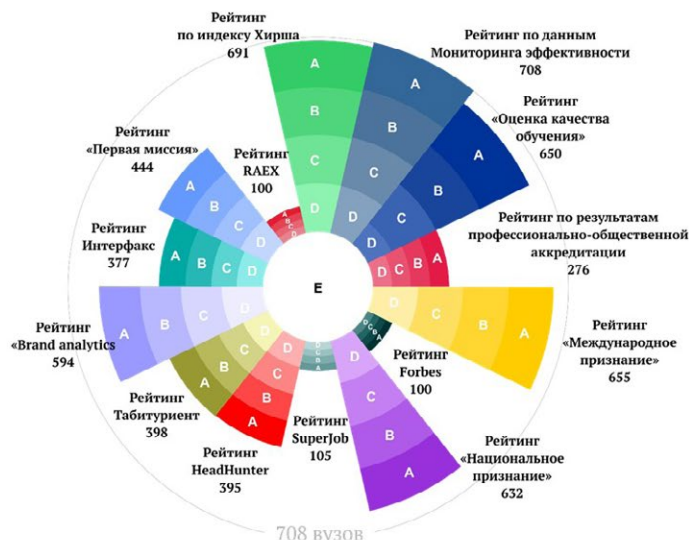
Этот факт подтверждает статистика: на сегодняшний день более трети (259, если быть точным) вузов страны имеют действующую независимую аккредитацию хотя бы по одной образовательной программе, и пятая часть всех реализуемых образовательных программ (более 5 тысяч из 25 тысяч) имеют действующую профессионально-общественную или международную аккредитацию.

«В 2020 году создан первый в России специализированный интернет-портал «Агрегатор независимой оценки высшего образования».



best-edu.ru





2 новых рейтинга



Рейтинг интересов абитуриентов
Табитуриент <https://tabiturient.ru/globalrating/>

Интегральный рейтинг эффективности коммуникаций
(<https://brandanalytics.ru/university-rankings/integral/>) от агентства Brand Analytics

И здесь хотелось бы подчеркнуть, что чем больше будет таких независимых механизмов оценки качества, с помощью которых вуз может доказать свою добросовестность и ответственность за то, что делает, тем лучше. Поясню, почему. Пожалуй, одним из самых дискуссионных вопросов на протяжении всех трех десятилетий формирования и развития в России системы оценки качества образования являлся вопрос независимости (это тем более было актуально для нашей страны с институтом государственной аккредитации). Действительно, что значит «независимая оценка»? От кого она не должна зависеть? Кто должен выступать гарантом независимости, а значит – объективности оценивания? Каким образом обеспечить независимую, объективную, справедливую оценку в образовании, где сфокусированы интересы столь многих стейкхолдеров: государства, вуза, студентов, преподавателей, работодателей? В мировой практике аккредитация рассматривается как аудит качества, где объективный результат способна дать именно совокупная множественность субъективных оценок.

«На Первом Всероссийском съезде аккредитующих организаций представлена комплексная система доказательности и признания добросовестно работающих структур по независимой аккредитации».



Сервисы для учета, контроля и планирования аккредитации

Аккредитация.рф

АККРЕДИТАЦИЯ: ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА
Базовые сервисы для специалистов, занимающих аккредитацией образовательных программ

- Сервисы для учета, контроля и планирования аккредитации
- Сервисы для контроля качества образовательных программ
- Сервисы для контроля качества образовательных программ
- Сервисы для контроля качества образовательных программ

От редакции:

В начале марта на площадке ЦВК «Экспоцентр» в течение двух дней проходил XII Московский международный салон образования «EXPO-2025». Одним из главных мероприятий салона стал форум «Образование для экономики будущего», на котором обсуждалась тема синхронизации запросов рынка труда, сферы образования и семьи. Наш журнал уделил особое внимание нескольким важным мероприятиям.



Умение быть лидером – искусство быть человеком...

Открывая работу салона дискуссией «Человек – основа технологического лидерства», ее модератор, директор ММСО Максим Казарновский рассказал о гипотезе, «вшитой» в тему предстоящего разговора. Эта гипотеза состоит из двух больших идей. Первая идея – в контексте государства и государственной политики – про то, что такое технологическое лидерство и как стать технологическим лидером. Вторая идея – в контексте общества и его интересов – про человека. Поэтому дискуссия была построена на взаимном пересечении и взаимовлиянии этих идей...

Разные версии цифрового будущего

Для начала Максим Казарновский предложил участникам обсуждения прийти к единому пониманию того, каким видится технологическое будущее нашей страны и что такое технологическое лидерство. По его словам, у компаний, которые занимаются подготовкой кадров для цифровой экономики, есть некоторые вопросы относительно того, что такое технологическое будущее и каким оно может быть. Будет ли его диктовать рынок и заказчики на цифровое образование, либо этим займутся эксперты, которые будут прогнозировать это будущее в параллель происходящим рыночным процессам?

На эти вопросы предложили ответить генеральному директору АНО «Цифровая экономика» Сергею Плуготаренко. В «Цифровой экономике» технологическое лидерство делят на три направления: для людей, для компаний и отраслей, а также для страны в целом. Люди – это, как многие говорят, «новая нефть» для цифровой экономики, экономики данных. Те, кто создает технологии. Те, у кого в голове и на кончиках пальцев все, чем сегодня пользуются другие. Все, что касается людей, более-менее понятно, чего не скажешь в целом о стране, в которой за последние годы менялось очень много установок. В Центре технологического лидерства АНО «Цифровая экономика» проанализировали эти процессы.

– Мы постулировали, что в СССР были сильная технологическая политика и технологическое видение будущего страны, – объяснил Сергей Плуготаренко, – а в 90-х годах XX века наша страна вдруг оказалась как бы интегрированной и стала частью глобального мира. Технологическая повестка стала заимствованной, и мы очень быстро

отказались от собственных наработок. У нас было «проседание» по многим направлениям. В 2022 году мы вдруг поняли, что находимся в состоянии когнитивной войны, в том числе, гибридной и информационной, где некие нарративы, которые западный мир транслировал раньше, стали звучать совсем по-другому, и мы стали видеть в них для себя большие риски. Тогда же усилился отток специалистов, которые были воспитаны как раз-таки на той модели, которая была им близка. Они потеряли почву под ногами, и мы поняли, что они не могут вписаться в образ будущего России, на который она переключилась с 2022 года. В настоящее время правительство и экспертное сообщество предлагают ряд нарративов, которые называются «национальными скрепами». Это и духовно-нравственная, и военно-патриотическая повестка, как основа некоего Русского мира. При этом Западный мир продолжает транслировать свою повестку глобального видения технологического будущего в концепции собственных технологических интересов и управления миром через технологии. Сергей Плуготаренко рассказал о том, что технологическое будущее мира Запад видит в концепции трансгуманизма. Эти «страшилки» связаны с предстоящей войной человечества с искусственным интеллектом, роботизацией и потерей людьми рабочих мест, неким постапокалипсисом и миром киберпанка. Хотя есть и позитивные образы технологического будущего – полет человека на Марс, Силиконовая долина, адронный коллайдер, сильный искусственный интеллект. Эта позитивная повестка диктуется западными игроками, которые выступают как бы оппонентами Русского мира.

Мотивация для продвинутых: от гибкого рабочего графика до больших задач

– Что нам делать в этой ситуации? – спрашивает Сергей Плуготаренко. – Борьаться за человеческий капитал, за людей, создающих технологии, которые вписываются в технологический мир. Поэтому технологическое лидерство стало национальной идеей. И в 2024 году Президент России Владимир Путин в «майских указах» обозначил достижение технологического лидерства к 2030 году как одну из 11 национальных целей. Но теперь нам очень важно осознать, к какому технологическому будущему мы стремимся? Что мы хотим построить? Как изменится жизнь гражданина, общества, страны, когда технологическое будущее наступит? Каким образом технологическое лидерство согласуется с военно-патриотической и духовно-нравственной концепциями?



**Максим Казарновский,
директор ММСО,
основатель платформы
«ММСО. Коннект»:**

*– Очень важно
понять, как мы видим
технологическое будущее,
что такое технологическое
лидерство? И будет ли
его диктовать рынок и,
собственно, заказчики
кадров для цифровой
экономики, либо это –
think tank, которым будут
заниматься эксперты и
прогнозировать будущее
в параллель от реальных
процессов [на рынке].*



**Сергей Плуготаренко,
генеральный директор
АНО «Цифровая
экономика»:**

– О технологическом будущем страны необходимо [говорить] с вовлечением в него студенческого и предпринимательского сообществ, молодых специалистов, чтобы дополнить повестку страны теми нарративами, которые были бы им близки. Чтобы они оставались в стране, в профессии и становились технологическими лидерами здесь.

Для начала необходимо узнать об образе мыслей самих технологических лидеров (которых раньше называли айтишниками, или цифровизаторами): об их мотивах, целях, о том, чем они внутренне руководствуются... По сути, такое узнавание и ведется «Цифровой экономикой», которая опрашивает студентов и представителей компаний. Выяснилось, например, что 70% студентов IT-направлений позитивно оценивают свои профессиональные перспективы в сфере IT в России. Их мотивируют возможность карьерного роста, зарплата, комфортная рабочая обстановка. Они либо уже работают, либо видят себя в профессии, которой сейчас обучаются (82% опрошенных).

Опросы, проведенные в 72 российских регионах, охватили уже работающих IT-специалистов. Выяснилось, что 86% вполне удовлетворены работой, а если и хотят что-то менять в жизни, то точно намерены остаться в IT-отрасли. Из преимуществ работы они отмечают и гибкий график, и решение больших задач, важных для страны (и даже для планеты) и т. д.

– Инновации рождаются в бизнес-среде в тесном диалоге со студенческим сообществом, – комментирует Сергей Плуготаренко. – Поэтому на базе нашего центра родилась концепция форсайта о технологическом будущем страны с вовлечением в него студенческого и предпринимательского сообществ, молодых специалистов, чтобы дополнить повестку страны теми нарративами, которые были бы им близки. Чтобы они оставались в стране, в профессии и становились технологическими лидерами здесь.

«Азбука» лидерства

Максим Казарновский отметил, что технологическое лидерство страны способно появиться, если есть реальные лидеры – предприниматели, которые удерживают «корсет» экономики. И если государство отстает в силу своей неповоротливости, они сфокусированы на развитии в любом контексте, умея соединить идеи, технологии и человека для получения результата. Однако, нужны ли для такого умения соединять... «особые умения»? Поразмышлять над позицией предпринимательства в контексте технологического лидерства предложили генеральному директору Национального ESG Альянса Андрею Шаронову. Он заострил внимание на одном аспекте – добавлении технологическим лидерам компетенций, связанных с управлением, экономикой и лидерством.

– Я буду говорить о начинающих предпринимателях, которые приходят в школу «Сколково» с наличием идеи, прототипа и даже юридического лица, но, как правило, без продаж, без практической деятельности, – делится Андрей Шаронов. – И здесь выясняется, что одной идеи, даже блестящей, недостаточно. Должны быть компетенции, чтобы ее монетизировать, подобрать под нее коллектив с тем, чтобы пройти сложные периоды, так называемую «мертвую долину», когда вроде бы все уже понятно, идея красивая, в нее все вложены, но никто ее пока не покупает, и инвесторы с поддержкой не спешат.

Итак, идея есть, но нет поддержки: в чем же дело? Полтора года назад в «Сколково» провели опрос лидеров бизнеса разного масштаба – как тех, у которых уже есть успехи, так и тех, кто только на-



**Андрей Шаронов,
генеральный директор
Национального ESG
Альянса:**

– Очень часто мы наблюдаем среди IT-лидеров влюбленных в свою идею энтузиастов, но не умеющих рассказать о ней людям, т.е. обратиться в свою веру, что очень важно.



Александр Аузан,
декан экономического
факультета МГУ им. М.В.
Ломоносова, председатель
общественного совета при
Минэкономразвития РФ:

– Предполагается, что есть три характеристики, которые могут дать преимущество человеку в отношениях с искусственным интеллектом: интуиция, эмпатия и воображение. Поэтому <> мы хотим прийти к образовательным технологиям, которые развивали бы конкурентные свойства естественного интеллекта человека в партнерстве с искусственным.

чинают продвигать свои компании. Выясняли, в каких компетенциях нуждаются технологические лидеры. На первое место в опросе вышли умения, связанные с предпринимательским мышлением. (Это, по мнению Андрея Шаронова, подтверждает тезис, что одних технологических знаний человеку недостаточно для продвижения и продажи лидерской идеи, создания на ее основе устойчивого бизнеса и коллектива).

– Следующая ключевая компетенция – способность сформулировать свое вдохновляющее видение, – продолжает Андрей Шаронов. – Очень часто мы наблюдаем среди IT-лидеров влюбленных в свою идею энтузиастов, но не умеющих рассказать о ней людям, т.е. обратить их в свою веру, что очень важно. Третье – управление цифровой трансформацией с фокусом на инновации в бизнес-моделях и улучшение клиентского опыта. Четвертое – личностное развитие и личностное благополучие. Это очень важно как для самого предпринимателя, чтобы избежать выгорания, так и для людей, которых он собирает, чтобы конструкция работала долго. И дальше – управление инновациями, стратегический менеджмент, управление персоналом, устойчивость и гибкость в кризис, управление продуктом, управление устойчивым развитием с фокусом на ESG.

Так, в целом, выглядит «перечень компетенций», которые востребованы технологическими лидерами, имеющими передовые идеи и спо-

собными двигать науку и экономику, но нуждающихся в знаниях и навыках, помогающих собрать коллектив, сформировать компанию и обеспечить ее жизнеспособный рост.

Зачем физикам лирика

К слову, отдельный трек на ММСО был посвящен тому, как гуманитарное образование должно зайти в технологическое, чтобы обеспечить студентам-технарям соответствующее мировоззрение. Потому что именно через мировоззрение, считает Максим Казарновский, технология может проникать в нашу жизнь и менять ее. Это две большие сущности – технологическое и гуманитарное образование, живущие сейчас отдельно. Андрей Шаронов напомнил, что несколько лет назад Минобрнауки провело исследование отличников из числа выпускников технологических специальностей в передовых высших школах России. Они имели наиболее низкие баллы по гуманитарным направлениям, а это коммуникации и выстраивание отношений. То есть компетенции, требующиеся лидеру, у них отсутствовали. И получается перекосяк, когда человек с «продвинутыми мозгами» в области технологий не может ни мобилизовать людей, ни создать внутреннюю атмосферу в коллективе.

Сегодня в России есть примеры реализации совместных образовательных программ, направленных на решение этой проблемы. Например, в рамках совместного проекта «Сколково» и МФТИ выпускники с хорошей технологической подго-



Артем Соловейчик,
директор Центра
индустрии образования
Сбербанка:

– Если мы хотим настоящий технологический прорыв, нам нужно решиться на то, что мы больше не задаем образ будущего каждому отдельному человеку, а вместе с ним позволяем ему выстраивать себя <...> Если мы посмотрим истории тех, кто смог совершить прорыв, они все каким-то образом ускользнули из-под пресса «стать правильными»...



Александр Асмолов,
заведующий кафедрой
психологии личности
МГУ им. М.В. Ломоносова,
академик РАО:

*– Не попадайте под гипноз
моноцели. Невероятно
важно разнообразие.
Искусство быть человеком –
это основа в буквальном
смысле не лидерства,
а того, чтобы люди
понимали друг друга.*

товкой дополнительно обучаются менеджменту, лидерству и экономике. Предполагается, именно из них получатся высококлассные специалисты, способные убеждать людей и не просто выдумать техническое решение, но и реализовать его.

Человекоцентричность в технологическом развитии

Декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, председатель общественного совета при Минэкономразвития РФ Александр Аузан вернул беседу к ранее обозначенным «страшилкам» и «хотелкам». Как представитель консультативного совета «Яндекса» и член наблюдательного совета «Сбера», параллельно занимающихся разработкой искусственного интеллекта, он отметил, что сильный искусственный интеллект уже очень близко. И это то, что человек не контролирует. Дальше возникает развилка: либо человечество «уходит на пенсию» и будет обслуживаться со стороны ИИ, либо репозиционируется и получает положение партнера ИИ.

– Чем мы с вами занимаемся, дорогие коллеги, учителя и преподаватели? – обратился Александр Аузан. – Выращиваем естественный интеллект, который в нынешних условиях, если мы хотим все-таки человекоцентричности в новой фазе, должен быть конкурентоспособен, должен иметь свойства, которыми пока в меньшей степени обладает интеллект искусственный. Предполагается, что есть три характеристики, которые могут дать преимущество человеку в отношениях с искусственным интеллектом: интуиция, эмпатия и воображение. Поэтому мы по этим трем линиям с тестированиями, с тренировками эмпатии, со способами подталкивания интуиции пытаемся выйти на другую модель. Мы хотим прийти к образовательным технологиям, которые развивали

бы конкурентные свойства естественного интеллекта человека в партнерстве с интеллектом искусственным. Что и является, с моей точки зрения, человекоцентричностью в технологическом развитии.

Присоединившийся к разговору заведующий кафедрой психологии личности МГУ им. М.В. Ломоносова, академик РАО Александр Асмолов вспомнил своего знаменитого учителя, психолога Алексея Леонтьева, который еще в 1970-х годах говорил о том, что ключевой бедой человечества будет то, что оно начнет учиться умозуму у искусственного интеллекта и тем самым окончательно потеряет свой. Александр Асмолов указал на ключевые ошибки, которые регулярно повторяются людскими сообществами. Первая касается того, что, говоря о лидерстве, мы оказываемся в ситуации комплекса неполноценности, потому что, получается, нас кто-то обогнал, и его нужно догнать и оставить позади себя. Стремясь лишь обогнать впереди идущего соперника, считает Александр Асмолов, мы не видим разные варианты развития. В этом случае срабатывает «эффект колеи».

Во-вторых, мы не понимаем, что сегодня в мире дает главный выигрыш, куда должны быть направлены главные инвестиции. По словам Александра Асмолова, некоторое время назад в Китае задумались, почему ряд стран опережает их в технологиях, и выяснили, чем занимались в подростковом возрасте топ-менеджеры Google, Microsoft и других успешных корпораций. Оказалось, что в 14-15 лет нынешние они были увлечены книгами Брэдбери, Азимова, Стругацких и других подобных авторов. Они очень любили фантастику! В связи с этим китайцы вложили огромные средства, чтобы у них стремительно вырос жанр фантастики, тем самым сделав вклад в развитие воображения у подрастающих поколений.

– Если кто-то хочет лидерства, – объясняет Александр Асмолов, – нам не нужны технологии сами по себе. Нам нужны технологии под смысл, нужны технологии ради развития возможностей человека.

Свобода как ключ к творчеству

Директор Центра индустрии образования Сбербанка Артем Соловейчик продолжил тему страхов. Он уверен в том, что фобии и страхи действительно препятствуют деятельности человека, который что-то создает.

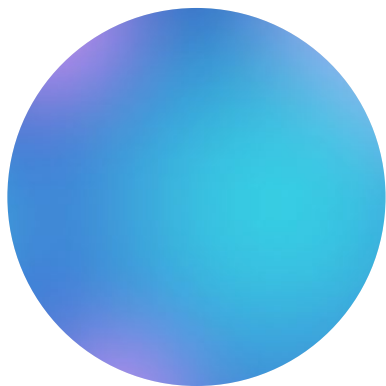
– Если говорить о технологии, нам важно, чтобы мы были как бы за периметром фобии, – поясняет Артем Соловейчик. – Но есть два страха, от которых мы неизлечимы и которые нас преследуют. Первый – мы боимся свободы. А искусственный интеллект нас освобождает. И мы не знаем, что делать со своей свободой. Свобода – единственное,

«Несколько лет назад Минобрнауки провело исследование отличников из числа выпускников технологических специальностей в передовых высших школах России. Они имели наиболее низкие баллы по гуманитарным направлениям, а это коммуникации и выстраивание отношений. То есть компетенции, требующиеся лидеру, у них отсутствовали. И получается перекос, когда человек с «продвинутыми мозгами» в области технологий не может ни мобилизовать людей, ни создать внутреннюю атмосферу в коллективе».

что делает нас по-настоящему ответственными и по-настоящему дисциплинированными. И этой сумасшедшей ответственности, которая приходит вместе с внутренней свободой, мы боимся. Мы размышляли, что у нас всегда есть образ идеального творца, нашего технологического специалиста, который придет в будущее. Этот образ мы описываем и уточняем каждый год. И дальше остается только подогнать под этот образ ребенка. А подгонка под образ – это всегда уничтожение внутренней свободы, какой бы образ ни был прекрасный. Если мы хотим настоящий технологический прорыв, нам нужно решиться на то, что мы больше не задаем образ будущего каждому отдельному человеку, а вместе с ним позволяем ему выстраивать себя, строить и сохранить себе эту «энергию заблуждения» по Толстому, или энергию внутреннюю. И если мы посмотрим истории тех, кто смог совершить прорыв, они все каким-то образом ускользнули из-под пресса «стать правильными». Поэтому пресс «стать правильным» убираем, школу разворачиваем в сторону ребенка и впервые делаем ее человекоцентричной. Бизнес себя объявляет человекоцентричным, а школа – нет. Только на словах. Современная школа абсолютно не гуманная, так как боится свободы детей. Школа боится собственной свободы в себе. И с этими фобиями надо что-то делать.

Итог дискуссии о человекоцентричности подвел Александр Асмолов, вспомнивший формулу «Дети – не наше будущее», которую привел ему когда-то известный советский актер Зиновий Гердт: «Что это у вас, педагогов, за формула «Дети – наше будущее»? У меня, Гердта, – свое будущее, а у детей – свое».

– И он был прав, – рассуждает Александр Асмолов. – Есть огромные виды будущего. Не попадайте под гипноз моноцели. Невероятно важно разнообразие. Искусство быть человеком – это основа в буквальном смысле не лидерства, а того, чтобы люди понимали друг друга. Я очень боюсь феномена лидерства. Раньше пьяные собирались и спрашивали: «Третьим будешь?» Давайте не будем повторять – собираться и спрашивать: «Лидером будешь?» ...



Меняясь сами, университеты меняют мир

Еще одним ключевым мероприятием «ММСО-2025» стала традиционная экспертная дискуссия «Клуб ректоров», участники которой сошлись во мнении, что современный университет является не только площадкой развития отдельного региона, но и целых отраслей всей страны. Тема предстоящей трансформации самой высшей школы также стала одной из центральных тем для обсуждения...

Повестка для гуманитариев

Ректор Финансового университета при Правительстве РФ Станислав Прокофьев отметил, что поскольку ключевой задачей стратегии развития образования и страны является развитие технологического суверенитета и технологического первенства России, в ее решении, в первую очередь задействованы вузы технического профиля. Но очень важно понять, какое место в этой повестке у социогуманитарных вузов. В этих вузах, считает Станислав Прокофьев, технологии рассматриваются несколько шире, чем конкретные прототипы машин и оборудования. Технологии – это то, что движет страну вперед. И в этом контексте вузы социогуманитарного профиля видят свою нишу в развитии технологий, релевантных им.

Так, в случае Финуниверситета речь идет о новациях в сфере финансовых технологий. И ряд этих технологий, с точки зрения экономической эффективности, ничуть не уступает (а порой и превосходит) современным разработкам в техносфере. Например, в Финансовом университете создали научное сопровождение такой технологии, как кэш-менеджмент – системе управления консолидированными бюджетными средствами всех субъектов РФ и муниципалитетов. В вузе ведутся поиски оптимальных практических инструментов для данной системы. Только за 2024 год



Станислав Прокофьев,
ректор Финансового
университета при
Правительстве РФ:

– Сегодня ключевой задачей стратегии развития образования, да и стратегии развития страны является достижение технологического суверенитета, технологического первенства России. Конечно, здесь в первую голову задействованы вузы технического профиля. И это правильно, так и должно быть. Но очень важно понять и нам – а каково место вузов социогуманитарного профиля в этой повестке?...



Владимир Шевченко,
ректор НИЯУ МИФИ:

– Только лидерская позиция дает по-настоящему уверенную позицию и в суверенитете. Позиция, основанная на понимании того, что вы делаете. Тогда вам не грозит замена искусственным интеллектом.

эффект от этих технологий, по словам Станислава Прокофьева, превысил 1 трлн 100 млрд рублей – почти 5% федерального бюджета! Разве это не вклад в технологическое развитие страны?

Второе направление – инкорпорирование экономической повестки в инженерную повестку в образовательной сфере. Сегодня благодаря созданию передовых инженерных школ (ПИШ) и проекту «Приоритет-2030» в вузах, особенно технического профиля, начался бум создания новых технологий. Но Станислав Прокофьев убежден в том, что инженер без партнерства с экономистом – это путь, который не приведет к коммерциализации, внедрению, получению эффектов от тех или иных технологий. Именно экономист должен оценить и понять, что из предлагаемой технологии можно коммерциализовать.

И третье направление – совместные образовательные программы. Сегодня гуманитариям нужно расширять собственный образовательный «периметр», например, за счет разработки и внедрения программ подготовки с двойными дипломами, развития коллабораций с вузами принципиально иного профиля.

Эти три компонента могут привести к достаточно хорошему эффекту для страны, считает ректор Финуниверситета.

Конструировать будущее

Ректор НИЯУ МИФИ Владимир Шевченко разделил все вызовы для университета на внешние и внутренние. Внешние – с точки зрения позиционирования вуза во внешней среде. Позиционирование всегда довольно сложно устроено, поскольку заказчиком того, что делает МИФИ, с одной стороны, являются государство, общество, с другой стороны. Работодатели, рынок, куда выходят во взрослую жизнь выпускники, а еще сами студенты. У последних есть собственные представления о том, кем они хотели бы стать, как хотели бы строить свою жизнь и т. д. И политика любого университета – найти точку баланса в этом сложном пространстве, учитывающем ин-

тересы всех участников. По мнению Владимира Шевченко, это один из основных внешних вызовов для современной образовательной организации, поскольку, если этим процессом не управлять, то вузы могут оказаться заложниками текущих экономических реалий. Например, когда абитуриенты ориентируются на распространенное мнение о том, что сегодня в сфере IT очень быстро можно сделать хорошую карьеру и много заработать, и на основании этой информации выбирают, не инженерный трек, а айтишный, не понимая, что через 3-4 года стремительное развитие технологий генерации кода этот низкоуровневый слой «джуниоров» упразднит как таковой. Этого рынка труда просто не будет, что уже происходит на наших глазах. Следовательно, задача университетов – уметь конструировать и рассказывать о будущем, помогая молодому человеку сделать верный профессиональный выбор, чтобы через 5-10 лет он мог стать супервостребованным специалистом.

Из внутренних вызовов ректор МИФИ выделил все, что связано с искусственным интеллектом и системами генерации результатов некоторых алгоритмизируемых задач. Здесь происходит настоящая революция. В этом контексте миссия МИФИ заключается в том, чтобы воспроизводить неизбежно довольно тонкий «слой» людей, которые понимают, как работают эти системы, то есть являются не просто пользователями каких-то сложных устройств, не просто умеют работать по инструкции, а сами умеют составлять их. Еще лучше – умеют создавать то, к чему необходимо написать инструкции.

– В этом – залог технологического лидерства, которое, в свою очередь, и является основой суверенитета. Это иллюзия, будто можно построить суверенитет, не будучи в чем-то лидерами, – уверен Владимир Шевченко.



**Юлия Антохина,
ректор ГУАП:**

– Вуз не имеет права быть социально оторванным объектом в цепочке: семья – образование – высшее образование – работодатель. Многократные попытки выяснить отношения между высшей школой и работодателем – как, почему и что нужно делать – не приводили к успеху, потому что не была выстроена цепочка заинтересованности.



**Александр Дьяконов,
ректор АГТУ-ВШН:**

– Главная задача университета – смотреть вперед и думать, каким образом необходимо развивать всю инфраструктуру города или региона, в котором он находится, под дальнейшую диверсификацию.

Третья миссия - стать сильным звеном

Далее выступила Юлия Антохина, ректор еще одного ведущего отраслевого технического вуза – Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения (ГУАП). Она описала свое видение роли университета в современном обществе:

– Вуз не имеет права быть социально оторванным объектом в социально-экономической цепочке: семья – образование – высшее образование – работодатель. Надо признаться, что до определенного момента, даже когда мы в 2014 году стали говорить про импортозамещение, которое сегодня называем технологическим суверенитетом, качеством подготовки выпускников работодатель не был удовлетворен. Многократные попытки выяснить отношения между высшей школой и работодателем – как, почему и что нужно делать – не приводили к успеху, потому что не была выстроена цепочка заинтересованности. А начинается она, действительно, с семьи. Наш абитуриент, который сегодня приходит на первую ступень высшего образования, выбирая технические направления для дальнейшего своего развития, вместе с родителями смотрит на образовательную программу. И их главный вопрос о том, где будут проходить практические занятия? Заинтересованность этими вопросами заставила администрацию университета поменять отношение к составлению учебного плана и выстраиванию связи с предприятиями, на которые приходят выпускники. Ректор Альметьевского государственного технологического университета «Высшая школа нефти» (АГТУ-ВШН) Александр Дьяконов свое выступление начал с тезиса о том, что, меняясь сами, университеты должны менять мир. Особенность АГТУ в том, что он расположен на территории, где в 1950-х годах было открыто одно из крупнейших в мире нефтяных месторождений. И практически вся промышленность Альметьевска



**Владимир Строев,
ректор Государственного
университета управления:**

– Мы видим большой запрос на качественные управленческие кадры в различных отраслях. Нужно ли трансформировать эту подготовку? Нужно. От общего менеджмента мы просто обязаны переходить к конкретике и готовить специалистов под конкретные задачи в конкретных отраслях.

сконцентрирована на нефтедобыче. Извлекать нефть становится все труднее. Поэтому уровень технологий постоянно должен развиваться, и университет должен давать новые технологии, которые позволят эффективно продолжать нефтедобычу. По словам Александра Дьяконова, месторождения в Альметьевске находятся на поздней стадии разработки, а через 10-20 лет в такой же стадии будут пребывать все нефтяные месторождения в мире. И АГТУ, разрабатывая необходимые технологии сегодня, на 20-30 лет опережает мировых лидеров, которые сейчас добывают нефть [относительно легко]. Таким образом, университет сейчас находится «на острие» фронтальной повестки, и это – внешний контур.

– Но для нас намного важнее становится контур внутренний, – признается далее ректор. – Развивая все, что связано с добычей нефти, мы, как университет, должны думать о будущем. Есть регионы, где были угольные разрезы. Как закрывается разрез, город практически умирает, так как все в нем было настроено на угледобычу. И у нас примерно такая же перспектива. Поэтому университет должен развивать новые технологии. Главная задача университета – смотреть вперед и думать, каким образом необходимо развить всю инфраструктуру города или региона, в котором он находится, под дальнейшую диверсификацию.

Большие задачи малых городов

Государственный университет управления сегодня готовит управленцев разного вида – как для государственного и муниципального управления, так и как для отраслей. На вопрос, нужна ли трансформация в сфере управленческого образования, ректор ГУУ Владимир Строев ответил утвердительно. От общего менеджмента необходимо переходить к конкретике и готовить специалистов под конкретные задачи и отрасли, – уточнил руководитель университета. Только в этом случае управленческие кадры смогут в короткие сроки дать быстрый четкий результат на определенном производстве.

Об особенностях подготовки кадров для агропромышленного комплекса страны рассказала ректор Российского государственного университета народного хозяйства им. В. И. Вернадского (РГУНХ) Елена Певцова. В России сегодня более 155 тысяч населенных пунктов, в которых проживает менее 50 тысяч человек. Но это, в общей сложности, более 60 млн. жителей – огромный человеческий потенциал, который высшая школа обязана поддержать, – уверена ректор. Поэтому вуз возложил на себя ответственность – готовить современные востребованные кадры (и даже команды) для сельских территорий и малых городов. Для этого университет запустил ряд совместных проектов, ориентированных на сетевое взаимодействие с другими вузами, на бесшовную работу школы, бизнеса, науки и образования. Также в этом году РГУНХ начал огромный проект для всех регионов РФ по созданию принципиально нового формата агротехнологических классов, в том числе, так называемых «классов Вернадского» с



**Елена Певцова,
ректор РГУНХ
им. В. И. Вернадского:**

– В России сегодня более 155 тысяч населенных пунктов, в которых проживает менее 50 тысяч человек. Но это, в общей сложности, более 60 млн. жителей – огромный человеческий потенциал, который высшая школа обязана поддержать...



**Олег Трофимов,
ректор ННГУ
им. Н. И. Лобачевского:**

– Важно то, что классический вуз, имея фундаментальные знания, достаточно хорошо перестроился на технологические рельсы, в том числе благодаря крупным партнерам.

определенными управленческими аспектами для развития сельских территорий. В рамках проекта, в первую очередь, планируется сформировать у ребят серьезную мотивацию на работу в сельских территориях, в агропромышленном комплексе. Кроме того, вуз подключается и к стартовавшему с 2025 года масштабному федеральному проекту «Кадры для агропромышленного комплекса».

Известно, что в сельских территориях только четверть профессий связана непосредственно с аграрным производством. Вдобавок, к настоящему времени более 240 тысяч работников ушли из отрасли, в том числе в силу возраста. Поэтому сегодня селу нужно новое поколение специалистов с абсолютно новыми компетенциями. Однако, и в обществе необходимо сформировать уважение к профессиям, которые, фактически, обеспечивают продовольственную безопасность страны, – подчеркнула в заключение ректор РГУНХ.

«Победы не достигаются в одиночку...»

Ректор Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского Олег Трофимов рассказал о том, как программа «Передовые инженерные школы» дала университету мощный



**Андрей Бетин, ректор
Мастерской управления
«Сенеж»:**

– Ни одной победы человеком не достигается в одиночку. За каждым победителем всегда стоит большая команда. И наша сила в России в том, чтобы мы системно, эффективно научились работать в команде...

«Задача университетов – уметь конструировать и рассказывать о будущем, помогая молодому человеку сделать верный профессиональный выбор, чтобы через 5-10 лет он мог стать супервостребованным специалистом».

толчок к появлению в нем множества новых интересных проектов и крупных технологических партнеров.

– Когда проект только появлялся в университете, – вспоминает Олег Трофимов, – у нас было некое опасение, что, заявляя пять направлений внутри передовой инженерной школы, мы рассредоточим ресурсы. Но все пять направлений «выстрелили». И сейчас на выходе мы имеем очень качественные научные и молодежные лаборатории, очень качественные направления, которые дальше уже предлагаем в новых программах «Приоритета-2030». На самом деле здесь очень важно то, что классический вуз, имея фундаментальные знания, достаточно хорошо перестроился на технологические рельсы, в том числе благодаря крупным партнерам.

– Наши выпускники являются основой экономики, когда они профессиональные, успешные и востребованные, – резюмирует итоги «Клуба ректоров» Андрей Бетин, руководитель Мастерской управления «Сенеж». – Поэтому одно из направлений, которым занимаются президентская платформа «Россия – страна возможностей» и образовательный центр «Сенеж», это работа над компетенциями. Здесь у нас плотное межвузовское взаимодействие. На площадке университетов открыты центры надкомпетенций. И это очень востребованная задача. Когда ты можешь получить высокий уровень образования, но не умеешь работать в команде, не умеешь договариваться, если у тебя нет критического мышления или стратегического видения, тебе сложно будет пробиваться даже с высоким уровнем компетенций и образованности. Мы как раз над этим совместно и работаем.



Абитуриенты: привлечь и удержать. Как?

Особенностям построения приемной кампании в региональных вузах была посвящена специальная сессия ММСО «Задача: привлечь и удержать!», участники которой делились друг с другом успешным опытом на фоне продолжающегося оттока абитуриентов из регионов. Часть потенциальных абитуриентов уходит в систему СПО, что еще больше усиливает дефицит на направлениях высшего образования в региональных вузах. А регионы, как правило, требуют не только повышения качества образования, но и увеличения потока выпускников.

«С нами сегодня пять интереснейших региональных университетов», – открыла сессию модератор, директор по маркетингу и коммуникациям МИСИС Юлия Шальнева, анонсируя пять успешных университетских кейсов, предложенных участникам ММСО на рассмотрение...

Абитуриенты: секрет «двух траекторий»

Новосибирский государственный университет экономики и управления, как считают эксперты, работает в условиях острой конкуренции с известным Новосибирским государственным университетом. И ректор НГУЭУ Павел Новгородов подтвердил это, отметив, что 85% студентов учится на внебюджетной основе. Это означает, что помимо КЦП у вуза должны быть другие факторы, которые привлекают студентов. НГУЭУ удается это делать, сохраняя высокие средние баллы по ЕГЭ у абитуриентов. Для Новосибирска характерны сильные миграционные настроения. До трети выпускников спецклассов уезжает в Москву и Санкт-Петербург, притом, что сам Новосибирск является крупной региональной научно-образовательной столицей. С другой стороны, много абитуриентов приезжает из соседних регионов, но размывается из-за высокой локальной конкуренции среди двух десятков новосибирских вузов и филиалов.



Павел Новгородов, ректор НГУЭУ:

– Первое, мы очень четко сегментируем и глубоко анализируем наши целевые аудитории абитуриентов и их потребности: собственно, что является фактором принятия решения о поступлении?

Поэтому НГУЭУ приходится жестко конкурировать на рынке внебюджетного образования.

– Мы очень четко сегментируем и глубоко анализируем наши целевые аудитории, – раскрывает секреты успеха Павел Новгородов. – Каковы их потребности, какие факторы становятся осно-

из презентации Павла Новгородова



ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

- 1) Сегментация, анализ **целевых аудиторий** и их потребностей
- 2) **Сегменты**: география, по времени принятия решения, по факторам принятия решения, по ЛПР и т.д.
- 3) Поиск **новых ниш**
- 4) Разработка **новых образовательных продуктов** (сетевых, с вовлечением индустриальных партнеров и т.д.)



**Алексей Иванов,
проректор по учебной
работе АГТУ-ВШН:**

– Сейчас мы готовим не индивидуально выпускника, а готовим команду по реальным проектам, которые нам дают производственники. И когда студенты завершают их выполнение к концу обучения, они всей командой из 5-6 человек переходят работать на конкретное предприятие. Так мы избежали проблем с трудоустройством.

ванием для принятия решений о поступлении? Мы видим, что абитуриенты руководствуются двумя совершенно разными мотивами. Так, одни выбирают тот или иной вуз в первую

очередь потому, что хотят переехать в другой, допустим, более крупный город. Это одна траектория, когда абитуриент ориентируется на желаемую территорию, и уже там ищет вуз, в который хотел бы поступить. Другая траектория – это если абитуриент уже точно сделал свой профессиональный выбор, и ищет «свой» вуз, прежде всего исходя из этого выбора. Разрабатывая стратегию позиционирования и привлечения абитуриентов, вуз обязательно учитывает эти моменты:

– Понимание того, что есть разные целевые аудитории с разной мотивацией, определяет соответствующие подходы и инструменты вуза по поиску потенциальных абитуриентов и всей последующей работе с ними, – поясняет спикер. В НГУЭУ поняли, что позиционировать надо не только образовательные программы и факультеты, которые их реализуют, но и, например, внеучебную жизнь в университете. Многие школьники вовлечены в спорт и творчество, и они хотят продолжать заниматься этим и в вузе. Поэтому в НГУЭУ стараются показать свою внеучебную жизнь, международные проекты и другие осо-

из презентации Алексея Иванова



ИНТЕГРАЦИЯ В РЫНОК ТРУДА:
этапы, программы, результаты

2010

75%

трудоустройство

3

мероприятия

9

субъектов РФ

>90%

Респ. Татарстан

>70%

Татнефть

Кафедра - ключевое подразделение, ответственное за трудоустройство

Центр карьеры и развития компетенций:

- содействие в трудоустройстве выпускников;
- оценка компетенций студентов;
- рекрутинг.

Получение рабочей профессии

Получение дополнительной квалификации

2023

87%

трудоустройство

20+

мероприятий

22

субъекта РФ

4

зарубеж. стран

>50

предприятий

33%

Татнефть



**ВЫСШАЯ ШКОЛА
НЕФТИ**

67,0%

Респ. Татарстан

9,5%

г. Москва и
Московская обл.

7,5%

Респ. Башкортостан

5,0%

ХМАО

3,0%

ЯНАО

2024

Отраслевой
Центр оценки
надпрофессиональных
компетенций
РОССИЯ –
**СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

Центры компетенций — это площадки, где студенты сначала проходят диагностику своих универсальных компетенций («мягких навыков»), а затем работают над ними в рамках траектории самореализации.

Подготовка команд под проекты квалифицированных заказчиков



**Любовь Чернышева,
начальник отдела работы
с абитуриентами КГУ:**

– Мы начинаем работать со своими потенциальными абитуриентами еще с начальной школы, предлагая ребятам каникулярные смены. У нас очень сильное педагогическое образование, и поэтому наши вожатые профессионально знакомят детей с университетом...

бенности за рамками того, что студенты делают в стандартном образовательном процессе.

Выйти из колеи привычных практик

Кроме того, в вузе ищут новые ниши, где можно искать потенциальных студентов, нужно лишь выйти из колеи привычных практик. Павел Новгородов привел такой пример. Все вузы гонятся за талантами, высокобалльниками, победителями олимпиад и т.д. Но есть ли какой-то вуз, который сделал программы для «троечников»? Стоит ли «ставить крест» на тех, кто был не очень успешен в школе, но имеет ресурсы и желание раскрыть свои таланты уже в вузе?

– Это вообще отдельная ниша, отдельная стратегия позиционирования, отдельная программа, – объясняет ректор НГУЭУ. – И она ставит для нас задачи, по меньшей мере, не менее серьезные, а то и более сложные, чем работать с талантами. Представьте, что из неталантов требуется сделать, так сказать, таланты. Я не видел ни один вуз в России, который позиционировал бы какую-то образовательную программу таким образом. Таких ниш, таких идей очень много.

Молодых людей, например, привлекают возможности сетевого обучения, когда можно не только в одном вузе провести 4-5 лет, а куда-то съездить. Или, им интересно, когда за программой стоит сильный индустриальный партнер, предоставляющий возможности не только в рамках студенческой практики, но и более широкие «горизонты на будущее». Проанализировав такие запросы, год назад в НГУЭУ разработали и уже приступили

к реализации платной программы – весьма недешевой, но востребованность которой оказалась гораздо выше, чем первоначально ожидали в вузе. Это совместная программа двух дипломов НГУЭУ и МГИМО, по которой даются две квалификации: «Юриспруденция» и «Торговое дело». Из трех лет студенты шесть семестров обучаются в Новосибирске и два – в Москве.

– Мы понимаем, что на нее поступают те ребята, которые после окончания могут, с высокой вероятностью, уехать в Москву, – признается Павел Новгородов. – Но мы с ректором МГИМО Анатолием Торкуновым говорили о том, что наша сверхзадача – оставить выпускников в регионе. Поэтому принципиально решили, что четвертый год студенты в Москве не проводят. Они там учатся на втором и третьем курсах, а четвертый обучаются в Новосибирске. Вторая сверхзадача – погружение ребят в реальные практические истории наших региональных импортеров и экспортеров, чтобы как раз на четвертом курсе они были максимально вовлечены в эти задачи, или уже работали. Конечно, такие подходы полностью не исключают переезд выпускников в Москву, но снижает вероятность. Студент, так сказать, уже при деле – вот его работодатель, вот проекты, он два раза в Китай съездил, во что-то вовлекся. И мы спроектировали эту программу как программу удержания хороших думающих ребят у нас в регионе.



**Елена Исаева, начальник
отдела ДПО КамГУ им.
Витуса Беринга:**

– У нас есть уникальные программы – по наукам о земле, по вулканологии, будет программа по геотермальной энергетике, этнолингвистике и так далее. Это то, что можно делать только на Камчатке. <...> Мы решили, что нам не надо 10 тысяч массовых студентов, нам нужны 300 уникальных, <...> и вот с ними мы и будем работать.



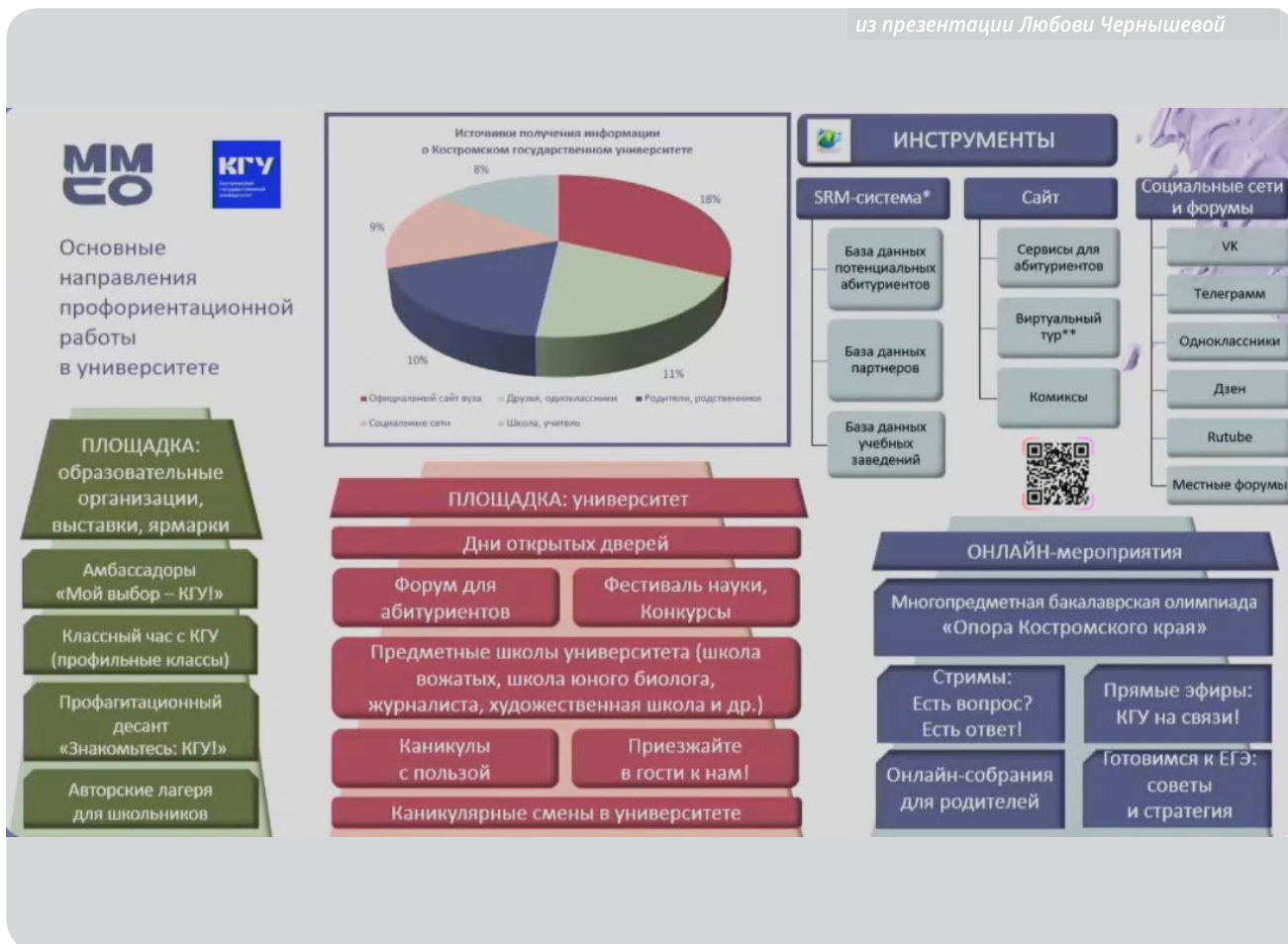
Алексей Рябчиков,
директор Института
международных
образовательных
программ ИжГТУ
им. М. Т. Калашникова:
– Важно было показать
руководителям
образовательных
программ, как описание
программ, поначалу
выложенных на сайт в
виде выдержек из ФГОС,
выглядят в онлайн, в
«цифре»... Для многих это
был большой шок. И после
этого пошла работа по
переформатированию
образовательных
программ [чтобы они
стали понятны аудитории
абитуриентов].

Трудоустройство: пакет эффективных мер

О тонкой настройке в подготовке кадров говорил и проректор по учебной работе Альметьевского государственного технологического университета «Высшая школа нефти» Алексей Иванов. Этот вуз работает под крупного партнера «Татнефть», но, по оценке экспертов, число выпускников превышает число потенциальных рабочих мест. В университете есть профильное направление – нефть и газ, но должны же быть какие-то альтернативные карьерные пути для его выпускников?

Как пояснил Алексей Иванов, лет 10-15 назад для выпускников «ВШН», действительно, существовал один основной работодатель. Тогда практически все абитуриенты, до 90 %, были ребята из Татарстана, и вуз, в принципе, немного внимания уделял их трудоустройству, потому что порядка 70-80 % становились работниками «Татнефти». Но с 2008 года и далее нефтяные компании начали испытывать определенные проблемы, в них на-

из презентации Любови Чернышевой





**Юлия Шальнева,
модератор, директор
по маркетингу и
коммуникациям МИСИС:**

– Есть ребята, которые просто не раскрылись в школе, при этом очень талантливые ребята. И «снежинки» очень любят комфорт, они очень ценят персонализированный подход, может подумать, в этом направлении и они останутся в регионе, если им создать соответствующие условия.

чалась реструктуризация. И университет впервые столкнулся с проблемой трудоустройства своих выпускников. По этой причине кардинально изменились и подходы к набору. Так, вуз практически отказался от заочной формы обучения (в АГТУ-ВШН сегодня всего 5 % заочников). Далее, полностью была пересмотрена география приема, постепенно свернуты все невостребованные направления подготовки, создан университетский центр карьеры. Кроме того, в университете полностью пересмотрели учебные планы, и выпускники, наряду с основным дипломом, стали получать дополнительную рабочую профессию и диплом о переподготовке. И за эти годы, благодаря предпринятым долгосрочным мерам, ситуация, как оценивает Алексей Иванов, кардинально изменилась. Сейчас только треть выпускников «ВШН» трудоустраивается в «Татнефть», остальные – в «Газпром» и другие крупные компании.

– Мы собрали наших основных промышленных партнеров, – вспоминает Алексей Иванов, – и попросили предоставить информацию, какие технологии они будут применять в ближайшей перспективе, хотя бы до 2040 года, а также озвучить компетенции, которые должны иметь наши выпускники. Мы потратили на это где-то полтора года, но, в конечном счете, все-таки получили ответы и создали управляющий комитет из представителей предприятий наших промышленных партнеров. Его обязанности – создание рабочих программ, обсуждение образовательных программ, рассмотрение вопросов набора на новые образовательные программы, кадровое обеспечение и так далее. Чтобы разработать и утвердить одну

программу, мы тратим порядка 8-9 месяцев. В результате за последние 4 года на треть сменили образовательные программы. Теперь многие из них, по большому счету, к нефтяной отрасли не относятся. Такой подход позволил хорошо трудоустроить наших выпускников. И сейчас мы готовим не индивидуально выпускника, а готовим команду по реальным проектам, которые нам дают производственники. И когда студенты завершают их выполнение к концу обучения, они всей командой из 5-6 человек переходят работать на конкретное предприятие. Так мы избежали проблем с трудоустройством.

Нестандартные решения для уникальной Камчатки

Третий кейс предоставил Костромской государственный университет. В связи с тем, что основные производственные компании в Костроме имеют отношение к ювелирному производству, здесь существует большой спрос на выпускников СПО, а не высшей школы. О том, как вуз в этих условиях выстраивает маркетинговую стратегию, рассказала начальник отдела работы с абитуриентами КГУ Любовь Чернышева:

– Мы начинаем работать со своими потенциальными абитуриентами еще с начальной школы, предлагая ребятам каникулярные смены. У нас очень сильное педагогическое образование, и поэтому наши вожатые профессионально знакомят детей с университетом. Далее, учащиеся среднего звена и старшей школы уже более глубоко погружаются в нашу университетскую среду через проекты «Каникулы с пользой» и экскурсионно-образовательный проект «Приезжайте в гости к нам». Те же ребята, которые выбирают определенное направление и хотят усилить свои знания в какой-то области, направляются в предметные школы КГУ.

Для абитуриентов в КГУ сделали несколько специальных сервисов, например, калькулятор ЕГЭ, который сразу дает ребятам в доступной форме представление о направлениях подготовки. А еще в университете делают так называемые «комиксы» – небольшие книжечки, в современном стиле объясняющие, как поступить в университет. Сайт вуза предлагает абитуриентам виртуальный тур, а их родителям – онлайн-мероприятия и собрания. К слову, такие онлайн-мероприятия собирают от 4,5 тыс. до 15 тыс. просмотров.

Следующий кейс, представленный начальником отдела ДПО Камчатского государственного университета им. Витуса Беринга Елены Исаевой, был посвящен актуальному для региона вопросу – привлечения и удержания молодежи в одном из самых отдаленных субъектов страны. Любопытно,



Проблемы

- Общий настрой родителей «уезжать»
- Ориентир на прошлое. Нет понимания, а что в будущем будет
- Нет разнообразия программ

что во многом корни этой проблемы лежат в поколенческих установках, когда родители настраивают своих детей на привычный жизненный сценарий: заработать на Камчатке «северный» стаж и поскорее уехать на «большую землю» с хорошей пенсией. Другой аспект проблемы связан с недостаточной информированностью, когда абитуриенты и их семьи просто не знают о том, что ряд новых профессий вполне возможно осваивать, находясь на Камчатке, оставаться жить там и работать.

Поэтому одним из первых нестандартных шагов, который предпринял КамГУ для решения проблемы – проведение родительских собраний в формате «разговоров о будущем». С родителями разговаривают не с позиции: «поступайте к нам, у нас хорошо, есть бюджетные места», а с иной – в вузе есть программа, где существуют следующие траектории для вашего ребенка: по одной он может работать на полуострове тем-то и тем-то, по другой может работать не здесь и сможет выехать. Как призналась Елена Исаева, это была

одна из самых результативных практик, потому что родители начинают смотреть чуть дальше, в будущее. И кроме того, сама Камчатка – уникальная природная территория, которая привлекает ребят возможностью отправиться в экспедицию. Где вы такое еще найдете?

Далее. В КамГУ изменили структуру образовательных программ. Например, на программу «Педагогическое образование» посмотрели с позиции компетенций. Компетенция преподавания дает преимущество проводить экспертизу в предметной области: преподаватель географии может быть экспертом в географии, историк – в истории и т.д. Во-вторых, эта программа дает навык организовывать групповую работу, навык коммуникации и т. п. В рамках педагогической траектории решили готовить студентов не только к работе в школе, но и стали учить реализовывать себя в других сферах. Например, получить квалификацию «Педагог дополнительного образования» и вести кружки и секции по совершенно другим темам, которые интересны преподавателю лично.

А в-третьих, можно получить квалификацию гида, и летом в 80 дней педагогического камчатского отпуска квалифицированно работать с туристами. – У нас есть уникальные программы, – говорит Елена Исаева, – по наукам о земле, по вулканологии, будет программа по геотермальной энергетике, этнолингвистике и так далее. Это то, что можно делать только на Камчатке. И сейчас мы обсуждаем ряд партнерств, когда студенты других вузов могут в рамках сетевого обучения приехать на Камчатку не на четыре года, а на полсеместра, и какие-то практические аспекты отработать на полуострове, например, по программе биоразнообразия, по изучению вулканов. Мы решили, что нам не надо 10 тысяч массовых студентов, нам нужны 300 уникальных, которые поедут «за туманом и за запахом тайги», и вот с ними мы и будем работать.

Посмотреть на себя со стороны

Завершающим был представлен кейс Ижевского государственного технического университета им. М. Т. Калашникова, конкурирующего с вузами Казани, Нижнего Новгорода, Перми и других ближайших регионов. По признанию директора

Института международных образовательных программ ИжГТУ Алексея Рябчикова, самой большой проблемой университета еще пару лет назад было использование абсолютно устаревших методов набора студентов: дни открытых дверей, выходы в школы, выезды в районы. Эти оффлайн-мероприятия часто пересекались между собой, не представляя единую систему. В связи с вынужденным переходом на оффлайн-прием из-за эпидемии ковида в 2020 году в университете выложили на сайт описание образовательных программ в виде выдержек из ФГОС и поняли, что эти описания непонятны не только абитуриентам, но даже представителям «соседних» образовательных программ. Алексей Рябчиков показал руководителям образовательных программ, как они выглядят в онлайн, и многие испытали шок, увидев отзывы за пределами собственного сайта – с образовательных порталов, агрегаторов, соцсетей, всевозможных «отзовиков»... После этого и началась работа по реформатированию образовательных программ. Сыграло на руку то, что спрос на инженерные специальности за последние пару лет подрос, и начались более серьезные коллаборации с предприятиями, а некоторые программы были созданы специально по их заказу. Все программы получили более ак-

из презентации Елены Исаевой



КАК ВИДИМ ПЕРСПЕКТИВЫ

1. Активная работа со школьниками и родителями: разговоры о профессиях и о будущем
2. Экспедиции, полевые практики, стажировки
3. Разные траектории для студентов одного направления (изменения в ОП)
4. Усиливать продвижение уникальных направлений подготовки

туальное название, наполнение, стали более понятными для абитуриентов. В данный момент в ИжГТУ пытаются внедрить CRM-систему. Это уже вторая попытка, начатая после рассмотрения ошибок первого опыта.

Рекрутинговая стратегия: советы эксперта

В роли эксперта представленных кейсов в завершение встречи выступила руководитель консалтингового агентства «Университеты и маркетинг» Ольга Бакуменко, обозначившая точки роста для каждого университета. Для начала она обратила внимание на фокус, сформированный по результатам аудита приемных кампаний в региональных университетах, участвовавших в сессии.

– Общая концептуальная проблема, которую мы допускаем, – стратегическое несоответствие, – высказалась Ольга Бакуменко. – С одной стороны, такое несоответствие проявляется в отсутствии корреляции между целевой моделью университета, закреплённой в программе развития, – например, ведущий университет, узнаваемый во всем мире по качеству подготовки выпускников, – и ежегодными целями приемной кампании: закрыть КЦП и целевые места любой ценой. С другой стороны, такое несоответствие проявляется между уровнями управленческой иерархии. Например, когда ректор ставит конкретные задачи по экспорту образования, финансовым результатам, качеству приема, а специалисты на местах руководствуются вышеупомянутыми целями закрыть КЦП и избежать жалоб на свою работу. Еще один вариант – несоответствие цели управления опытом абитуриента и опытом студента, а также опытом студента и опытом преподавателя, создающего опыт студента. Если этим не управлять, возникает противоречие между маркетинговыми коммуникациями и «сарафанным радио», а также интернет-отзывами, которые оставляют целевые цифровые следы. Если смотреть более широко, стратегическое несоответствие – это про отсутствие стратегии как таковой и проектный подход к рекрутингу длиной в несколько месяцев, когда мы рассматриваем всех абитуриентов как серую массу и пытаемся решить задачу, как нам заставить их поступить. Выстраиваем коммуникацию «обо всем и ни о чем» и не попадаем в резонанс с абитуриентами, потому что не знаем их. (Узнать серую массу невозможно). И поэтому мы не можем выйти из замкнутого круга «сто процентное трудоустройство, диплом гособразца и студенческая жизнь». Мы позиционируем университет как всё

и для всех. Например, «ведущий вуз региона с широким спектром образовательных программ и стопроцентным трудоустройством». Или «опорный вуз региона, имеющий вековые традиции». Мы не демонстрируем концептуальность и часто обесцениваем капитал бренда. Потому что конкуренция по цене или низким барьерам входа начинается там, где заканчиваются ваши конкурентные преимущества. Разработка такой стратегии, а значит, и достижение такого стратегического соответствия начинается с того, кого вы не будете учить и на каких рынках вы не будете работать. И только четкое понимание сегментов по географии, демографии, уровню подготовки и кластеров, согласно их задачам и проблемам, позволяет определить грамотные маркетинговые и коммуникационные стратегии. А связь между этими стратегиями определяется конкурентной позицией. Например, коммуникационная стратегия с местными абитуриентами выстраивается из маркетинговой стратегии обороны, то есть защиты собственного рынка. А с иногородними – исходя из стратегии наступления, фланговой атаки, возможно, даже «партизанского» маркетинга. Все зависит от конкурентной позиции на



Ольга Бакуменко,
основатель
консалтингового
агентства «Университеты
и маркетинг»:

– Стратегия рекрутинга – это не просто набор мероприятий, это нацеленный на результат процесс работы с каждой группой абитуриентов, основанный на их CGM. Важно ответить на вопрос: что нужно сделать, чтобы абитуриенты захотели к вам поступить? И дальше разработать для них ценностное предложение, потому что победа в конкурентной борьбе достигается с помощью вашего ценностного предложения, созданного для целевых абитуриентов...



том или ином рынке. И после достижения соответствия между программой развития и стратегией рекрутинга, а последняя – это не просто набор мероприятий, это нацеленный на результат процесс работы с каждой группой абитуриентов, основанный на их CGM. Важно ответить на вопрос: что нужно сделать, чтобы абитуриенты захотели к вам поступить? И дальше разработать для них ценностное предложение, потому что победа в конкурентной борьбе достигается с помощью вашего ценностного предложения, созданного для це-

левых абитуриентов. А после этого отстройте дифференциацию по сравнению с конкурентами, так как абитуриентам важно видеть отличия, чтобы сделать выбор. И тогда вы будете не просто информационным шумом, а станете сигналом для своей целевой аудитории и обеспечите достижение стратегических преимуществ университета.

Подготовил Алексей Батанов

MMCO.EXPO-2025

Выставка-форум образовательных технологий,
инфраструктурных и интеллектуальных решений

Информационный проект журнала



Интерактивная карта университетов России

знакомит иностранного абитуриента
с достопримечательностями России
и достижениями университетов



Мультиязычный журнал
о высшем образовании России

HED
Higher Education Discovery

Читай на
понятном
языке

Выпущено 39 номеров HED
2022-2023-2024-2025

RU



EN



AR



BN



VI



ES



ZH



MN



PT



TR



FA



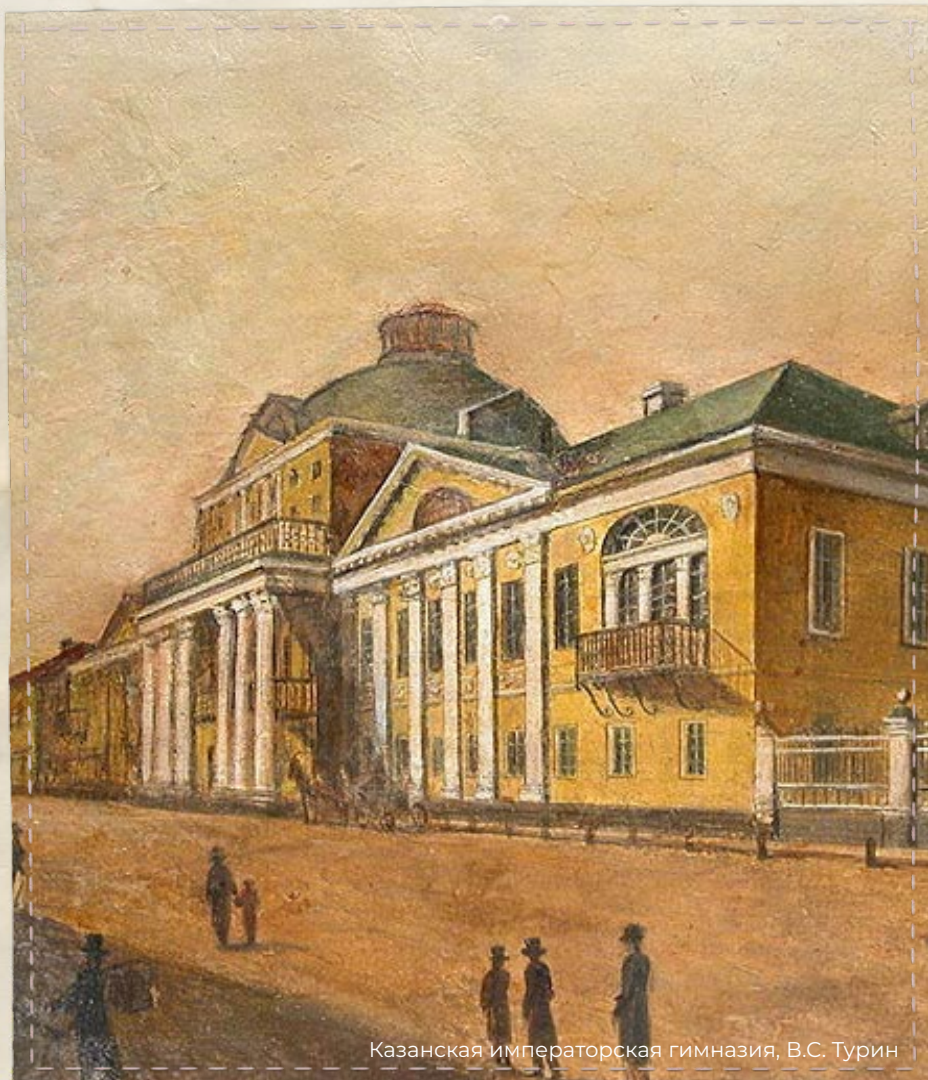
FR





Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ) — один из старейших вузов России, основан в 1804 году императором Александром I. Первоначально университет разместился в здании Казанской Императорской гимназии, построенном в 1796 году. Вуз исторически известен как «Казанский университет». С момента создания и до Февральской революции 1917 года он именовался «Императорским Казанским университетом».

do



Казанская императорская гимназия, В.С. Турин

Печатная версия

(8 журналов)

+ подарок от редакции

Электронная версия

(8 журналов),

включая доступ к архиву за 19 лет

21 000 ₽  РФ

24 000 ₽  СНГ

подписка на год

Электронная версия

(8 журналов),

включая доступ к архиву
за 19 лет

18 000 ₽  

подписка на год

Печатная версия

(4 журнала)

10 500 ₽  РФ

12 000 ₽  СНГ

подписка
на полгода