

ОСОБЕННОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РФ НА УРОВНЕ ВУЗОВ

Верстина Н. Г., Таскаева Н. Н., Акимова Е. М.

Рассмотрены особенности, формы и технология внешних преобразований ВУЗа в ситуации планирования его развития в направлении укрупнения на основе присоединения к головному ВУЗу учебных заведений с сохранением за новым ВУЗом бренда самого сильного из них. Предложены сбалансированные решения по развитию базовой структуры любого ВУЗа – кафедры. Исследованы принципиальные изменения роли в ВУЗе структур среднего звена управления - институтов, необходимость в которых возникает как при внешних, так и при внутренних преобразованиях.

The article describes the features, shape and appearance of conversion technology university in the planning of the development of the situation in the direction of consolidation. This association is based on the connection to the head of the University of multiscale schools while maintaining strong brands. Proposed balanced solutions to the development of basic structures of the University and departments. Fundamental changes in the role of middle management structure of the university were investigated. And guidelines, options and content changes have been identified for the departments.

Ключевые слова: реформирование, ВУЗ, интеграция, формирование, институт, развитие, кафедра, совершенствование, кадровый состав.

Keywords: reforming, university, integration, creation, Institute development, chair, change, faculty members.

Ключевой задачей развития современного российского образования следует рассматривать реформирование системы высшего профессионального образования, которое должно осуществляться в русле выполнения Государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013-2020г.г., (принятой на заседании Правительства Российской Федерации 11.10.12.). При этом главными доминантами выступают - повышение конкурентоспособности отечественного образования и его интеграция в международную систему образования, ориентиры на которые должны присутствовать в стратегических планах каждого российского ВУЗа.

Основным документом, отражающим сильные стороны и возможности образовательного учреждения в деле реализации Государственной программы, должна стать «Программа стратегического развития» (ПСР) ВУЗа, которая позиционирует ВУЗ в системе ВПО России и определяет его роль в обновлении содержания, технологий и форм научно-образовательной деятельности современных Университетов. Практический опыт авторов свидетельствует о том, ПСР становится эффективным инструментом управления только в том случае, когда соблюдаются не

только формальные параметры стратегического планирования деятельности, но и в полной мере учтены и аккумулированы в Программу новейшие тренды развития системы ВПО в целом.

На наш взгляд, существенными особенностями преобразований, наработанных практикой отечественных ВУЗов, для разработки ПСР в современных условиях являются:

1) формы и технология внешних преобразований ВУЗа в ситуации планирования его развития в направлении укрупнения;

2) сбалансированные решения по развитию базовой структуры любого ВУЗа - кафедры;

3) принципиальные изменения роли в ВУЗе структур среднего звена управления, необходимость в которых возникает как при внешних, так и при внутренних преобразованиях.

В настоящее время обозначились основные направления внешних преобразования ВУЗов при формировании укрупненных университетов в результате преобразований системы ВПО. В стратегическом аспекте значимы два направления планирования преобразований в процессе укрупнения ВУЗов. Первое направление, это объединение равно масштабных университетов, при котором сохраняется ряд институтов и факультетов объединяемых вузов, а часть факультетов и институтов переформатируется в новые научные и образовательные структуры, новые административные подразделения. По этому сценарию осуществляется формирование федеральных университетов, обеспечивающее получение «эффекта от масштаба», направленное на решение стратегических задач развития региона. Отметим, что эффекты на уровне университета, в том числе и экономия на издержках, достигается, прежде всего, как за счет интеграции учебного процесса по общим для вузов учебным программам, так и за счет оптимизации профессорско-преподавательского состава кафедр.

Второе направление, это объединение вузов разного масштаба на основе присоединения к головному ВУЗу учебных заведений с сохранением за новым вузом бренда самого сильного из них. При этом создаются принципиально новые подразделения (институты/школы и факультеты) с новой стратегией позиционирования самого ВУЗа. По этому сценарию может осуществляться формирование профильных отраслевых ВУЗов с целью получения синергетического эффекта от обеспечения непрерывности образования, создания инновационного практикоориентированного образовательного продукта и удовлетворения стратегических потребностей отрасли в квалифицированных специалистах. Экономия в этом случае может обеспечить оптимизация затрат

на использование материально-технической базы, интенсификация использования лабораторных и учебно-производственных комплексов, и привлечение профессорско-преподавательского состава кафедр к реализации образовательных программ различного уровня.

Тактические решения по укрупнению ВУЗов в обязательном порядке должны носить целевой и системный характер. По нашему опыту логическая траектория преобразований может быть описана определенной последовательностью действий, объединенных в два блока.

В рамках первого блока определяются действия, связанные с подготовкой информационной базы для принятия управленческих решений. Они включают управленческую инвентаризацию видов деятельности, структурных подразделений и ресурсов, направленную на оптимизацию их количественных характеристик в части состава и численности сотрудников, структурных подразделений для решения стратегических задач; описание ожидаемой отдачи от используемых ресурсов и оценку степени достижения результата. Для систематизации, получаемой в процессе управленческой инвентаризации информации, следует разработать единый формат её представления и анализа для всех объединяемых образовательных учреждений и использовать этот процесс для выработки единых стандартов организации деятельности объединенных ВУЗов. Следующим действием должна стать подготовка полного комплекта управленческих регламентов по всем без исключения сферам деятельности в идеологии стандартов ISO, что будет способствовать повышению «управляемости» вновь образованной структуры.

Усилить эффект системного характера позволит разработка и внедрение консолидированного бюджета (КБ) университета и организация бюджетного управления на его основе. В условиях присоединений инструменты бюджетного управления будут способствовать, как ускорению процессов интеграции и формированию организационно-экономического механизма управления укрупненным ВУЗом, так и повышению эффективности использования финансовых ресурсов. Разработка КБ преобразованного ВУЗа осуществляется на основе анализа практики финансирования деятельности объединяемых ВУЗов и формирования на ближайший учебный год предварительного «рабочего варианта» его КБ. В течение первого полугодия проводится контроль и анализ текущих ежедневных платежей, корректируется и дорабатывается базовый вариант КБ. Важно подчеркнуть, что планирование финансов и контроль над их движением следует обеспечить с первого дня начала функционирования объединенных ВУЗов.

В рамках второго блока определяются действия, обеспечивающие «запуск» одного или нескольких конкретных «пилотных» проектов. Это позволит получить информацию для оценки потенциала сторон и сложности интеграционных процессов в предложенных формах взаимодействия. Полученная объективная управленческая информация станет базой для принятия решения по дальнейшим преобразованиям применительно к присоединяемому ВУЗу: сохранить его целостность или изменить, и в каком объеме. В качестве «пилотных» проектов могут рассматриваться, например «Программа взаимодействия объединенного ВУЗа со стейкхолдерами», направленная на увеличение доходной части КБ, или «Программа дополнительного профильного образования», направленная на усиление конкурентных позиций объединенного ВУЗа, или «Проект организации программ «прикладного бакалавриата» для региона», направленная на решение проблем развития конкретного региона. На данном этапе следует определить совокупность количественных показателей, результирующих текущую деятельность ВУЗа, показатели официальной отчетности по ВУЗу, Аккредитационные показатели и показатели рейтингов ВУЗов, участие в которых для головного ВУЗа считается значимым. Уровень отдачи на кадровые, материальные, финансовые ресурсы целесообразно планировать на уровне не ниже, чем в головном ВУЗе. При расчете конкретных значений показателя для присоединяемого ВУЗа рекомендуется опираться, прежде всего, на планируемую штатную численность кадрового состава кафедры.

В обобщенном виде можно выделить пять целевых этапов планирования, минимально необходимых для осуществления интеграции, объединенных в два блока, представляющих организацию процесса и их содержание (рис.1).

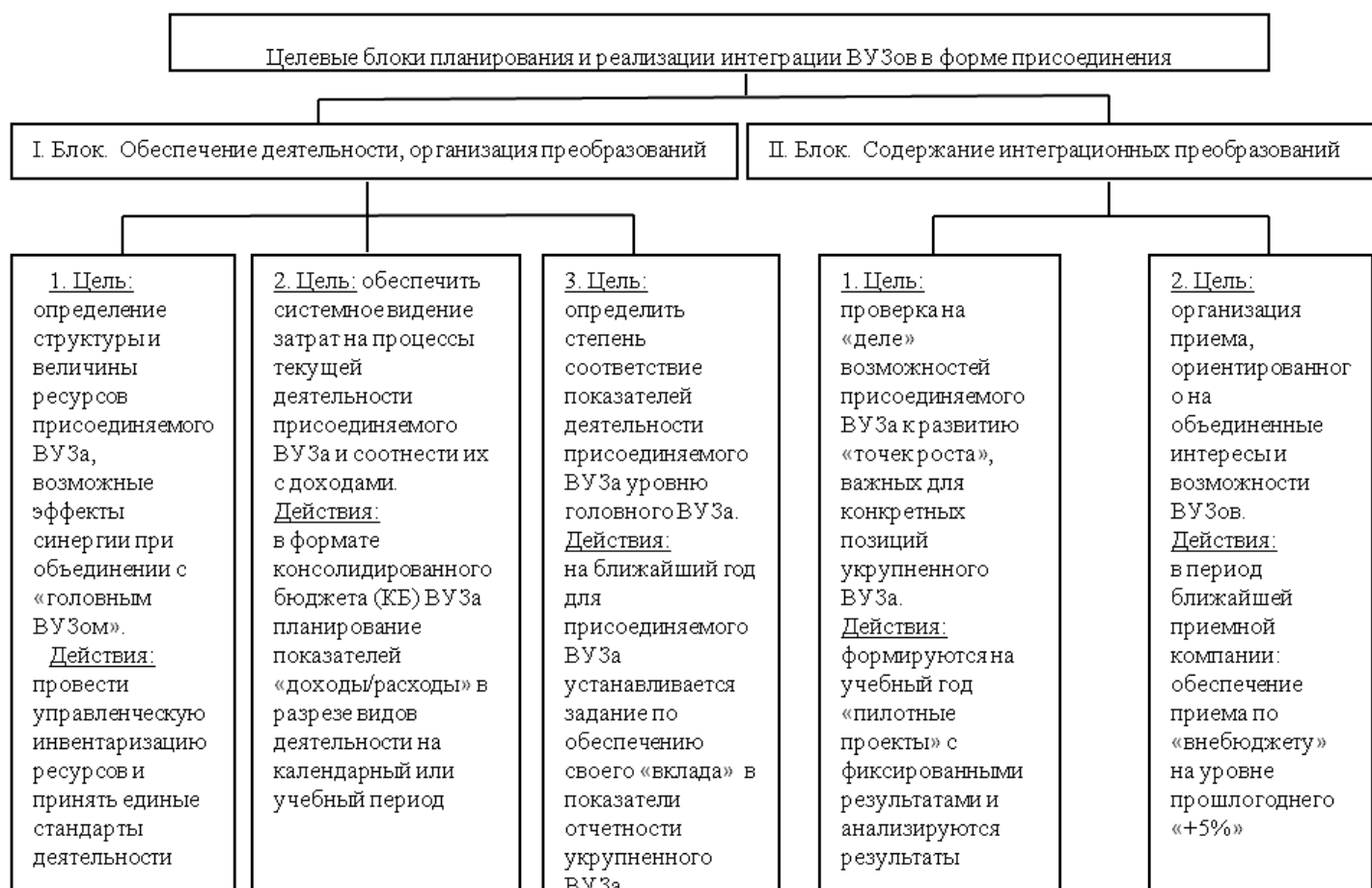


Рисунок 1. Целевые блоки планирования и реализации интеграции ВУЗов в форме присоединения

Следует отметить, что любые внешние и внутренние преобразования ВУЗов являются относительно новым для российской практики феноменом и требуют специального рассмотрения значимых аспектов процессов изменений при планировании ПСР. К таким аспектам, в первую очередь, следует отнести содержательную составляющую и организацию мероприятий, обеспечивающих заданные параметры развития на каждом уровне управления современным университетом в ходе выполнения стратегических планов: университет в целом, структуры среднего звена управления, первичные структурные звенья - кафедры.

Рассмотрим данные аспекты на примере внутренних преобразований в направлении "снизу - вверх", принимая при этом тезис, что устойчивые результаты преобразований "институционального характера" в ВУЗе, имеющие стратегическое значение и соответствующие статусу документа - ПСР, планируются при одновременном осуществлении мероприятий по всем трем уровням иерархии управления. А наиболее значимые изменения образовательного учреждения должны формироваться на уровне подразделений, непосредственно осуществляющих образовательную и научную

деятельность - кафедр. Очевидно, что в каждом конкретном случае формирования ПСР отдельно рассматриваемого ВУЗа "глубина" преобразований, определяющая необходимые условия для эффективного развития, может быть различной на каждом уровне управления. Важным условием, обеспечивающим реалистичность проектов и мероприятий в ПСР, по нашему опыту, является обязательное рассмотрение вопроса: "При планировании соответствующих изменений на определенном уровне управления, какие корректировки в формах работы, информационном обмене, распределении обязанностей, полномочий и т.д. на других уровнях управления должны быть осуществлены для формирования "сбалансированных" по вертикали решений?"

Практика успешного планирования стратегии развития кафедр ВУЗа, при разработке ПСР опирается на постоянное «движение» сотрудников кафедры по ступенькам квалификационной иерархии, на основе которой происходит наращивание потенциала конкурентоспособности образовательного учреждения в направлении роста качества "человеческого капитала" и возможности его многопланового использования в решении задач развития ВУЗа.

Объектом управления преобразованиями кафедры со стороны руководства ВУЗа должны стать, прежде всего, постоянно воспроизводимые процессы движения кадров кафедры на более высокие квалификационные позиции на основе набора выпускников кафедр в аспирантуру и движение ППС на следующий квалификационный уровень после защиты диссертаций в регламентируемые периоды времени. Именно целенаправленные, системные действия по созданию необходимых условий профессионального роста каждого из членов кафедры и ее аспирантов являются залогом стабильной результативности ВУЗа по широкому спектру стратегически важных показателей - от количества статей и индекса цитирования до успешности работы аспирантуры и объема выполняемых НИР. Опыт многих успешных в этом плане ВУЗов богат примерами разработки целевых программ поддержки молодых ученых, стажировок ППС в ведущих мировых образовательных и исследовательских центрах, поддержки наставничества, конкурсных отборов научных коллективов по внутренним грантам и многих других. Важным на наш взгляд фактором успеха планируемой ПСР является обеспечение коллективам кафедр возможности получения поддержки в рамках, предлагаемых в ВУЗе программ по всем направлениям процессов постоянного «движения» сотрудников кафедры по ступенькам квалификационной иерархии, обозначенных выше как главный вектор ее развития.

Обеспечение преобразований кафедр на уровне структур среднего звена - институтов, факультетов, осуществляющих непосредственное управление деятельностью подразделениями первичного звена в

ходе образовательной и научной деятельности, следует сконцентрировать на планировании конкретики процессов, гарантирующих достижение требуемого уровня показателей развития кадрового потенциала принятых в ПСР ВУЗа. Важность роли управленческих решений на этом уровне состоит в переводе общих цифровых показателей ПСР в возможности их обеспечения силами конкретной кафедры с учетом ее особенностей, а на этой основе - достижение баланса вклада всех «подведомственных» кафедр в показатели развития, закрепленные за институтом, факультетом. Для разработки такого рода решений важно активно использовать коллегиальные органы управления, создаваемые на среднем уровне управления - ученые советы институтов, факультетов, комиссии по учебно-методической, научной и другим видам деятельности. Необходимо в современных условиях преобразований в ВУЗах использовать в максимальной степени потенциал этих органов управления, перевести их из режима рефлексивного обсуждения текущих вопросов в режим «перспективного планирования» деятельности и разработки конкретных мероприятий, поддерживающих выполнение ПСР в своей структуре.

Более того, современные тренды преобразований в ведущих ВУЗах заключаются в усилении роли структур среднего звена в обеспечении эффективности развития образования и науки в новых реалиях отечественной образовательной сферы. По сути, ответственность за показатели ПСР по двум главным блокам оценки результативности перемещается на уровень институтов, факультетов, школ - «линейных» структур основных видов деятельности университета. Процессы развития на этом уровне управления – это оптимизация структур среднего звена. Как правило, так же как и в системе ВПО в целом, она осуществляется в направлении укрупнения и сочетании с освоением современных форм организации и технологий управления образовательной и научной деятельностью.

Объектом управления процессом развития кафедры со стороны заведующих кафедрами должны стать содержательная сторона процессов развития, под которой понимается научное направление, и подготовка на его основе диссертационных работ и образовательных программ. В плане дискуссии выносим на обсуждение авторский подход к пониманию развития кафедр на основе «постоянного «движения» сотрудников кафедр по ступенькам квалификационной иерархии». Количественный состав кафедры в процессе ее преобразования целесообразно формировать на основе известного соотношения объема нагрузки на 1 ППС с учетом его квалификации (суммарно на представленный состав – 5000 академических часов) и объема НИР, который должен выполняться коллективом такого состава по показателю «объем НИР на 1 ППС в год в стоимостном выражении». В качестве ориентира преобразований предлагается рассмотреть «идеальную» модель минимального состава

кафедра, которая показывает рациональное с точки зрения развития структуры соотношение сотрудников кафедры по квалификационным показателям. К примеру, для выпускающей кафедры технического профиля, базовым вариантом «кванта» может стать соотношение: 7 человек профессорско-преподавательского состава и 2 человека ИТР (инженерно-технические работники). Распределение по квалификации осуществляется в соотношении: профессор, доктор наук – 1 человек; доценты, кандидаты наук – 2 человека; старшие преподаватели, ассистенты - 4 человека (рис.2).



Рисунок 2. Структуризация кафедр: двуединая позиция

Все процессы кадрового развития кафедры должны обеспечивать за счет движения по квалификационной лестнице воспроизведение один раз в три-четыре года такого же «кванта» кафедры, использование вновь полученных специалистов которого, может быть различно: как в рамках той же кафедры, так и для создания новой кафедры, лаборатории.

Охарактеризуем также и содержательную составляющую процессов развития кафедры ВУЗа. Ориентируясь на то, что международное признание и получение статуса конкурентоспособного университета обеспечивают научные исследования преимущественно «инновационного» характера,

деятельность научного коллектива кафедр должна начинаться с презентации научному сообществу своих передовых разработок посредством публикаций в цитируемых изданиях, и определения конкретных зарубежных партнеров для совместного проведения исследований, и оформления этого сотрудничества соответствующими соглашениями. Эта активность кафедры как минимум на начальном этапе преобразований, как отмечалось выше, должна быть поддержана руководством университета, как организационно, так и материально. В своей деятельности научный коллектив кафедры должен быть ориентирован на участие в исследованиях в ведущих зарубежных научных центрах, на работу по выигранным подразделениями международным исследовательским грантам. Последующее признание научных коллективов кафедр может способствовать интересу к ее научной и педагогической деятельности и, при наличии достаточной финансовой поддержки, создаст возможность привлечения специалистов мирового уровня для совместных исследований и образовательной деятельности на базе отечественных ВУЗов, что сможет обеспечить закономерное повышение уровня образовательных программ и проводимых исследовательских работ кафедры. Стратегическим приоритетом преобразования кафедры следует рассматривать получение средств из иностранных источников по различным направлениям. Этот уровень развития кафедры базируется на всех предшествующих шагах и соответствует общему тренду международной интеграции в сфере высшего образования.

Оценка эффективности проводимых преобразований на уровне кафедр должна исходить из степени достижения уровня количественных показателей. В качестве базовой совокупности необходимо взять перечень «внешних» показателей результативности деятельности ВУЗов. Он должен быть составлен в соответствии с «Перечнем показателей эффективности деятельности федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования и их филиалов» (Письмо Министерства образования и науки РФ от 8 августа 2012 г. N АК-120/05 "О проведении мониторинга федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования").

Суммируя характеристики процессов развития кафедр в ВУЗе в современных условиях отметим: именно коллектив кафедр является базовым звеном в выполнении показателей стратегии деятельности университета в целом, обеспечивает взаимосвязь всех трех ступеней иерархии управления в ВУЗе. В ПСР ВУЗа должны присутствовать два взаимосвязанных аспекта. Один аспект направлен на обеспечение сбалансированного развития научной и образовательной составляющих в деятельности кафедры. Полный цикл эффективного развития: новые знания - распространение

полученных знаний в научно-образовательной среде - разработка программ ДПО на основе новых знаний - внедрение в практику деятельности субъектов экономики. В условиях преобразований университетов эта последовательность, должна стать преобладающей формой практики взаимосвязи научной и образовательной деятельности обновляемых кафедр. Другой аспект связан с решением проблемы «омоложения» состава кафедр на основе обеспечения преемственности поколений, организации наставничества в деле подготовки молодых преподавателей. Практическую реализацию этих аспектов следует рассматривать в контексте приоритетов Государственной программы развития высшей школы.

Отмечая, что современное развитие системы ВПО РФ характеризуется нарастанием интеграционных процессов, следует отметить неизбежное изменение структуры деятельности руководства ВУЗа в направлении от решения внутренних проблем развития к значительному расширению внешних контактов и поиска на этой основе новых резервов развития ВУЗа во внешней среде. В этих условиях весьма закономерным является повышение ответственности среднего звена управления в ВУЗе – институтов, факультетов, школ и т.п., объединяющих коллективы, непосредственно участвующих в осуществлении образовательной и научной деятельности, а так же определение формы организационного развития среднего звена. Выше нами была рассмотрена роль структур среднего звена в развитии кафедр.

Остановимся на более подробной характеристике процессов развития на этом уровне управления в условиях создания укрупненных структур. Известно, что реструктуризация должна осуществляться на основе проектного менеджмента, с присущими ему требованиями и особенностями.

При планировании проведения внутренней реструктуризации в ВУЗе могут возникать варианты решения: объединение факультетов в институты уже на первом шаге преобразований или на постепенный переход от факультетов к институтам «по мере готовности» их к объединению.

Вариантное представление проекта реструктуризации среднего звена управления ВУЗом позволяет учесть разнонаправленное влияние факторов на результирующие характеристики развития ВУЗа.

В качестве отправной позиции по формированию вариантов реструктуризации среднего звена могут быть использованы варианты характеристики сценариев реструктуризации, предложенные на рисунке 3.

Условное название варианта	Максимальный	Консервативный	Перманентный
<i>Позиции сравнения</i>			
<i>Основная особенность</i>	Стартует сразу после принятия решения, в реструктуризацию одновременно вовлечены все структуры среднего звена	После принятия решения выделяется период (ориентировочно год) в течение которого широко обсуждаются и готовятся преобразования	После принятия решения происходит образование укрупненных структур «по мере готовности», но конечный срок преобразований зафиксирован.
<i>Основные преимущества</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Все участники преобразований вынуждены быстро включиться в работу, «не тянуть время» 2. Через определенный период (примерно год) есть возможность зафиксировать результаты и внести коррективы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Имеется время для тщательной проработки распределения ресурсов, функций, обязательств 2. Больше возможностей подготовки коллектива к поддержке преобразований 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можно новые структуры использовать как позитивный пример и стимул для преобразований 2. По ходу преобразований на новых структурах можно отрабатывать
<i>Основные недостатки</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость в короткие сроки продумать все детали преобразований 2. Возможна резкая реакция сотрудников коллективов, вовлеченных в преобразования 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть риск упустить «ключевую нить» преобразований 2. Процессы во внешней среде ВУЗа могут быть длительнее, чем подготовка преобразований 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть риск упустить нужный темп преобразований 2. Сложность управления ВУЗом «возрастает вдвое», так как присутствует и старые, и новые структуры

Рисунок 3. Сценарии реструктуризации среднего звена управления

При определении меры ответственности среднего звена управления Вуз должен исходить из потенциала и готовности университета к внешним преобразованиям и задач, определенных в ПСР ВУЗа. При этом осуществляется идентификация роли структуры среднего звена в обеспечении развития университета по всем сферам деятельности: образование, наука, инновации, международное сотрудничество, финансы и инфраструктура. А руководство среднего звена управления подключается к решению текущих задач, в сочетании с перспективным видением ситуации по институту и его места и роли в решении стратегических задач в целом по ВУЗу. Учитывая, что в сферу деятельности института включается не только образование, но и наука, инновации, предпринимательская деятельность, связанная с продвижением результатов основных видов деятельности на внешний рынок, изменяется роль руководителя среднего звена управления. Становится необходимым переход от ученых, ранее возглавлявших факультеты ВУЗов, к менеджерам, круг компетенций и квалификации которых расширяется, выходя за рамки решения только учебных или научных вопросов. В новых реалиях структуры среднего звена управления

наделяются ответственностью за исполнение и требуемую динамику внешних показателей развития ВУЗа. Это позволяет более тесно увязать планирование целевых значений показателей с конкретными мероприятиями структурных подразделений ВУЗа, на уровне которых как раз и происходит их обеспечение, стимулировать освоение современных технологий в образовательной и научной деятельности, без которых становится невозможным достижение требуемых результатов конкурентоспособности.

Наряду с показателями отчетности по университету в целом, за институтом могут быть закреплены «внутренние» показатели, актуальные для оценки эффективности деятельности института. Формируемые институты будут различаться по специфике основных видов деятельности, финансовому и кадровому обеспечению, поэтому следует определить дифференциацию целевых показателей их деятельности в зависимости от потенциала каждого института. При определении целевых показателей развития среднего звена управления важно сконцентрировать внимание на учете влияния основных факторов, гарантированно обеспечивающих резкое улучшение показателей в оцениваемой перспективе. Увязать потребности ресурсного обеспечения выполнения задач, определенных для среднего звена управления, с эффективным их использованием и контролем использования, возможно при организации на уровне института системы бюджетного управления, как элемента бюджетного управления университетом в целом.

В условиях создания и развития институтов основным направлением образовательной деятельности разумно рассматривать обеспечение полноценного набора на программы магистратуры контингента студентов соответствующих по уровню подготовки, географии и другим качественным характеристикам, целевым индикаторам подпрограммы «Развитие профессионального образования» Государственной программы: «Структура подготовки кадров по направлениям профессионального образования». Усилия по научной деятельности преобразованных структур среднего звена следует сфокусировать на обеспечении условий для развития научных школ и творческих коллективов, формировании научно-образовательных центров, признании результатов научных исследований на должном уровне через публикации и цитирование в соответствующих изданиях.

Предложенный аппарат реструктуризации ВУЗов в направлении укрупнения может быть использован как базовый для решения целевых задач планирования и реализации интеграции ВУЗов в форме присоединения к головному университету учебных заведений разного масштаба. В реальных условиях он может быть расширен и дополнен с учетом специфики интегрируемых ВУЗов. Эффективное решение проблем реорганизации на уровне управления современным университетом в

целом, структур среднего звена управления, первичных структурных звеньев в ходе выполнения стратегических планов ВУЗа обеспечит достижение заданных параметров развития и ускорение темпов роста его конкурентных преимуществ.