



НФПК

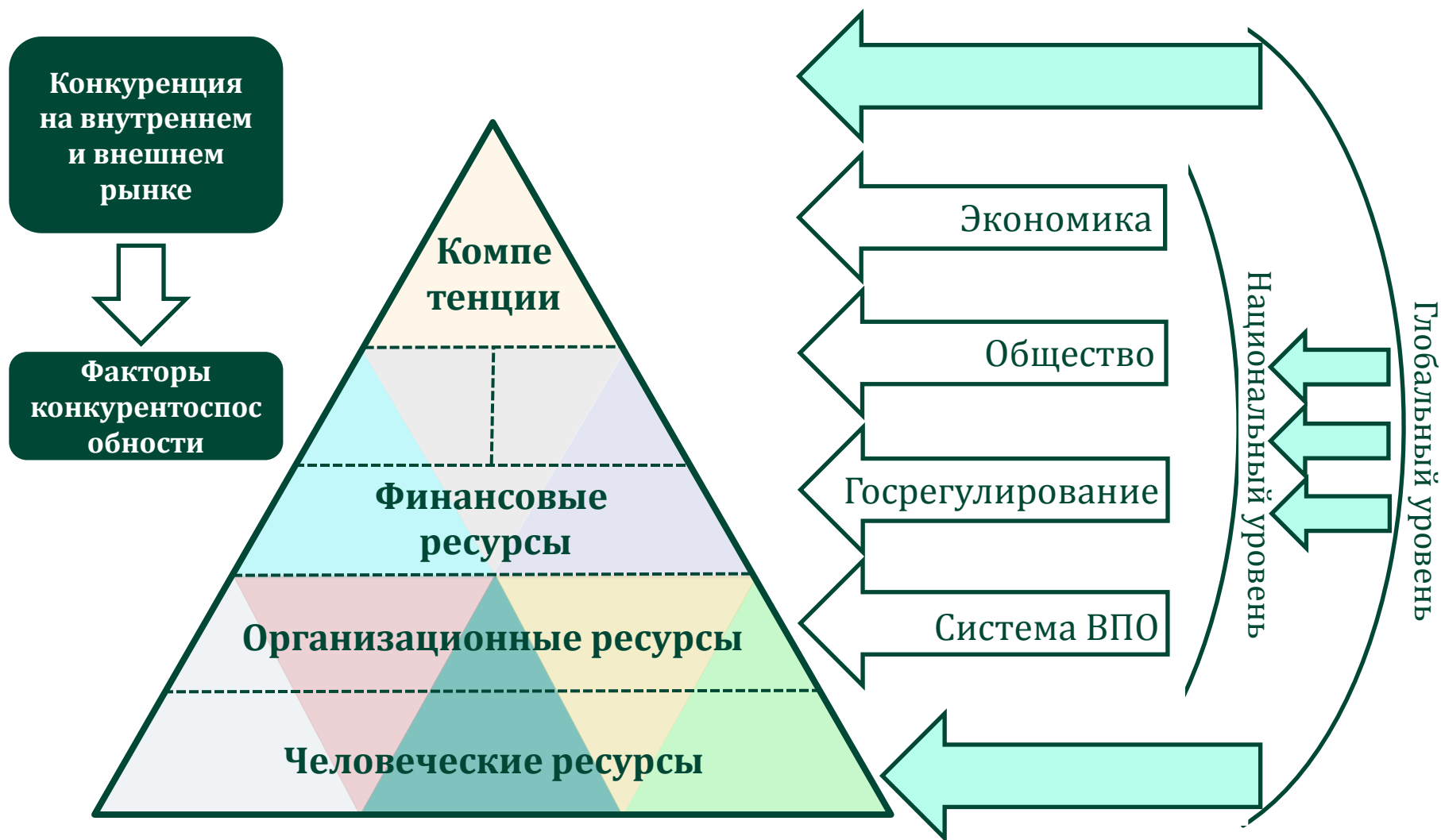
Программы развития университетов: особенности и общие практики

И.В. Аржанова

Д.О. Дерман

Москва, 2014

Ключевые факторы влияния и стимулирования разработки и реализации программ развития вузов



Программы развития вуза в российской практике

- Внутренний институциональный инструмент, отражающий стратегическое планирование и управление организацией

VS

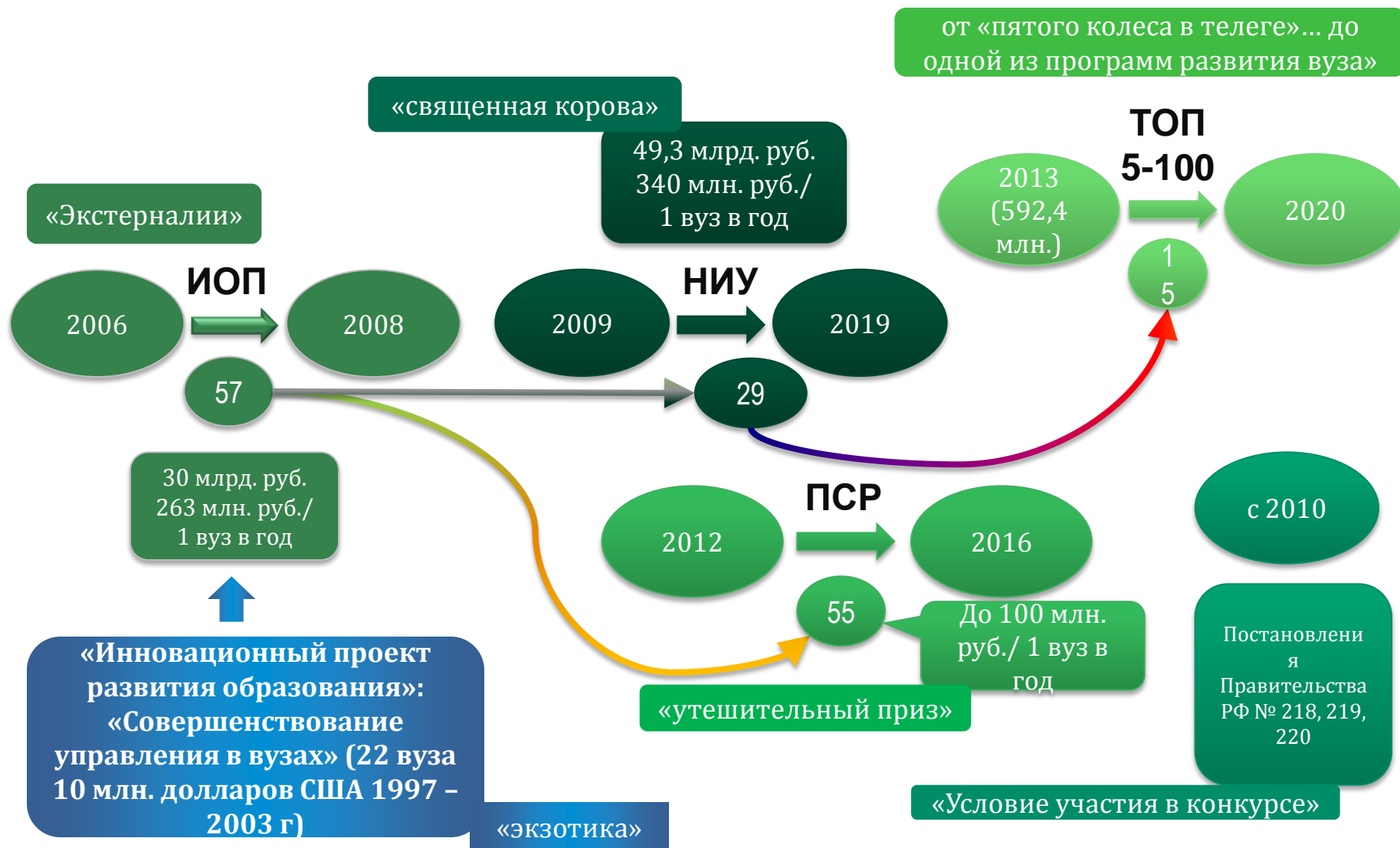
- Внешний имиджевый документ, отражающий "статус кво", возможности и перспективы развития организации

VS

- Перманентно меняющийся документ, отражающий ситуационные возможности и намерения организации в зависимости от внешних (чаще всего, финансовых) стимулов

- * в ведущих вузах, как правило, смешанная модель программы развития☺)))

Стратегические проекты поддержки вузов и позиционирование в них программ развития



Программы развития вузов в российской практике

Базовая стратегия



Проекты развития



Стратегическая
/комплексная
программа развития

Программа как движение к новым высотам. Управление развитием.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые возможности вуза 2. Внешние стимулы 3. Новые показатели результативности или новый уровень их значений 	<p>Может (не) затрагивать базовую стратегию</p> <p>Новые области/направления/мероприятия (проекты)</p> <p>Новые показатели результативности или их повышенные значения</p>
Программа как обеспечение стабильного функционирования. Оперативное управление.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченные возможности вуза 2. Внешние вызовы 3. Усиление внешнего и внутреннего мониторинга 	<p>Не затрагивает базовую стратегию.</p> <p>Уточнение / корректировка намеченных мероприятий (проектов) и очень ограниченное количество новых проектов</p> <p>Дополнительные (промежуточные) показатели результативности для своевременной оценки рисков</p>
Программа оптимизации и/или реорганизации. Управление изменениями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение возможностей вуза 2. Внешние вызовы 3. Пересмотр стратегии и тактики функционирования / развития 4. Усиление внутреннего мониторинга 	<p>Существенное изменение базовой стратегии</p> <p>Разработка мер обеспечения стабильного функционирования с учетом изменившихся возможностей</p> <p>Показатели результативности переходного периода и итоговые показатели результативности</p>

Соотношение вклада проекта развития в бюджет вуза

ИОП

консолидированный
бюджет 2007 (в среднем
на 1 тех вуз)
1,624 млрд. рублей

Объем финансирования в
среднем на 1 вуз по ИОП
0,263 млрд. рублей

16%

НИУ/ФУ

Консолидированный
бюджет 2013 (в среднем
на 1 вуз)
4,129 млрд. руб – НИУ
От 2,2 до 8,8 млрд. рублей
- ФУ

Объем финансирования
по программе НИУ
0,34 млрд. руб - НИУ
1,0 млрд. рублей - ФУ

8 %-НИУ, от 45 до 11% - ФУ

5/100

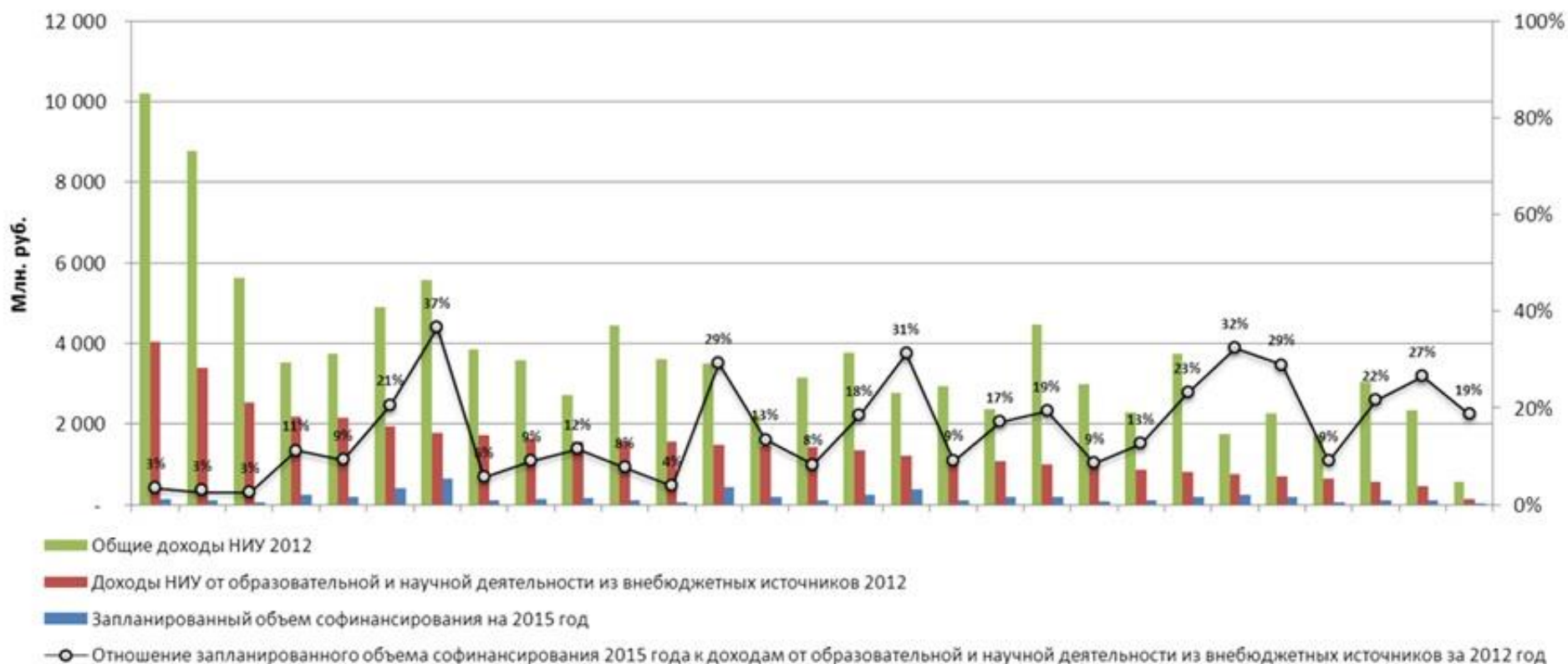
Консолидированный
бюджет 2013 (в среднем
на 1 вуз)
5,782 млрд. рублей

Объем финансирования
по программе повышения
конкурентоспособности
0,592 млрд.руб

10%

Софинансирование и доходы из внебюджетных источников

11 из 29 вузов – участники программы 5-100



С 2015 года завершается полностью финансирование программ развития НИУ из средств федерального бюджета, однако обязательства вузов прописаны до 2018-2019 г.г.

Корреляция проектов поддержки программ развития вузов

Цель:

ИОП

- Создание и внедрение новых образовательных программ и технологий
- Интеграция образования, науки и инновационной деятельности
- Подготовка конкурентоспособных выпускников

НИУ

- Выполнение научных исследований и разработок мирового уровня
- Интеграция науки, образования и бизнеса
- Подготовка кадров для высокотехнологичных отраслей

5-100

- Повышение международной конкурентоспособности российских университетов
- Вхождение 5 университетов в первую сотню ведущих мировых рейтингов к 2020 году

Корреляция проектов поддержки программ развития вузов

Направления расходования финансовой поддержки

ИОП

- Лабораторное оборудование
- Повышение квалификации НПР
- Программное и методическое обеспечение
- Модернизация МТБ

НИУ

- Лабораторное и научное оборудование
- Повышение квалификации НПР
- Развитие информационных ресурсов
- Разработка учебных программ
- Совершенствование систем управления
- Обучение студентов, аспирантов и НПР за рубежом

5-100

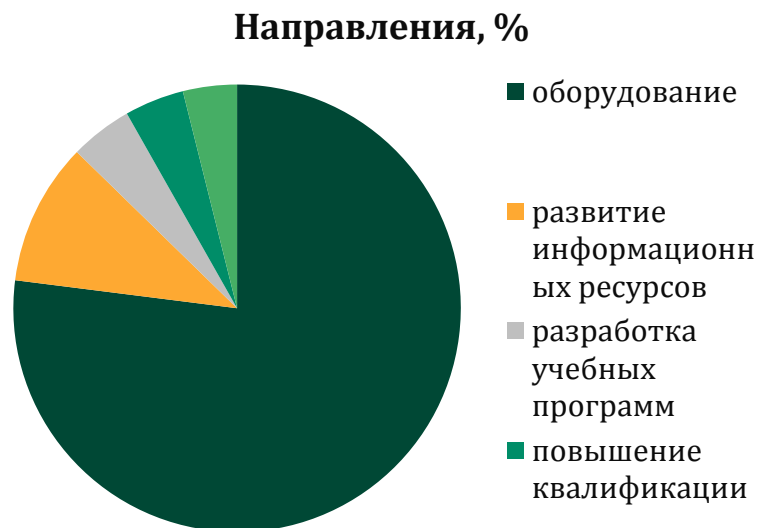
- НИР с ведущими учеными
- НИР в высокотехнологичными организациями
- Программы мобильности
- Формирование кадрового резерва
- Привлечение молодых НПР
- Новые образовательные программы
- Поддержка студентов, аспирантов, НПР
- Привлечение иностранных студентов

Основные направления расходования ресурсов (в целом по программам поддержки)

Направления расходов по программе ИОП



Направления расходов по программе НИУ



При незначительном вкладе (около 1% к бюджету вуза) в рамках ИПРО (1997-2003 гг.) из-за разведения управленческой и содержательной составляющей развития, пролонгированной гибкой поддержки на 3 года, изначально установленных требований и динамических индикаторах, хорошей организации реализации – высокая эффективность проекта

Корреляция проектов поддержки программ развития вузов

Ожидаемые эффекты, (установленные заказчиком)

ИОП

- Качественное изменение образование в вузах
- Качественное изменение научных разработок и внедрение результатов
- Совершенствование схем управления
- Увеличение внешней финансовой поддержки

НИУ

- Новые образовательные программы
- Научные результаты мирового уровня
- Выпускники для высокотехнологичного сектора экономики (качественная магистратура, аспирантура)
- Коммерциализация технологий

5-100

- Образовательные и научные продукты мирового уровня
- Мировое лидерство в узких сферах
- Интернациональные кадры
- Интернациональные обучающиеся
- Университет – уважаемый игрок на мировом рынке

Самостоятельно устанавливаемые показатели результативности

НИУ: Единые индикаторы, но самостоятельно устанавливаемые значения

ФУ:
Самостоятельно устанавливаемые индикаторы в установленных областях

Единые индикаторы по различным методикам расчета

Сложности компаративистики в рамках стратегических государственных проектов:

- Разные входные и итоговые уровни участников проектов
- Ориентация на динамику изменения показателей или на их абсолютные значения
- Разные показатели или разные методики их расчета в рамках одного или нескольких проектов
- Самостоятельно или «сверху» устанавливаемые значения индикаторов (завышенные/заниженные)
- Оценка эффективности деятельности университета в целом, оценка вклада конкретного проекта при существенном пересечении их целевых установок и направлений расходования

Вуз-последовательный участник стратегических инициатив



ИОП

- Качественное образование
- Инфраструктурное переоборудование
- Востребованная на национальном уровне наука

НИУ

- Заметная на международном уровне наука
- Качественная магистратура, аспирантура
- Модернизированные системы управления
- Инфраструктурное переоборудование

5/100

- Мировое научное лидерство по отдельным направлениям
- Включенность в международный рынок образовательных и научных услуг

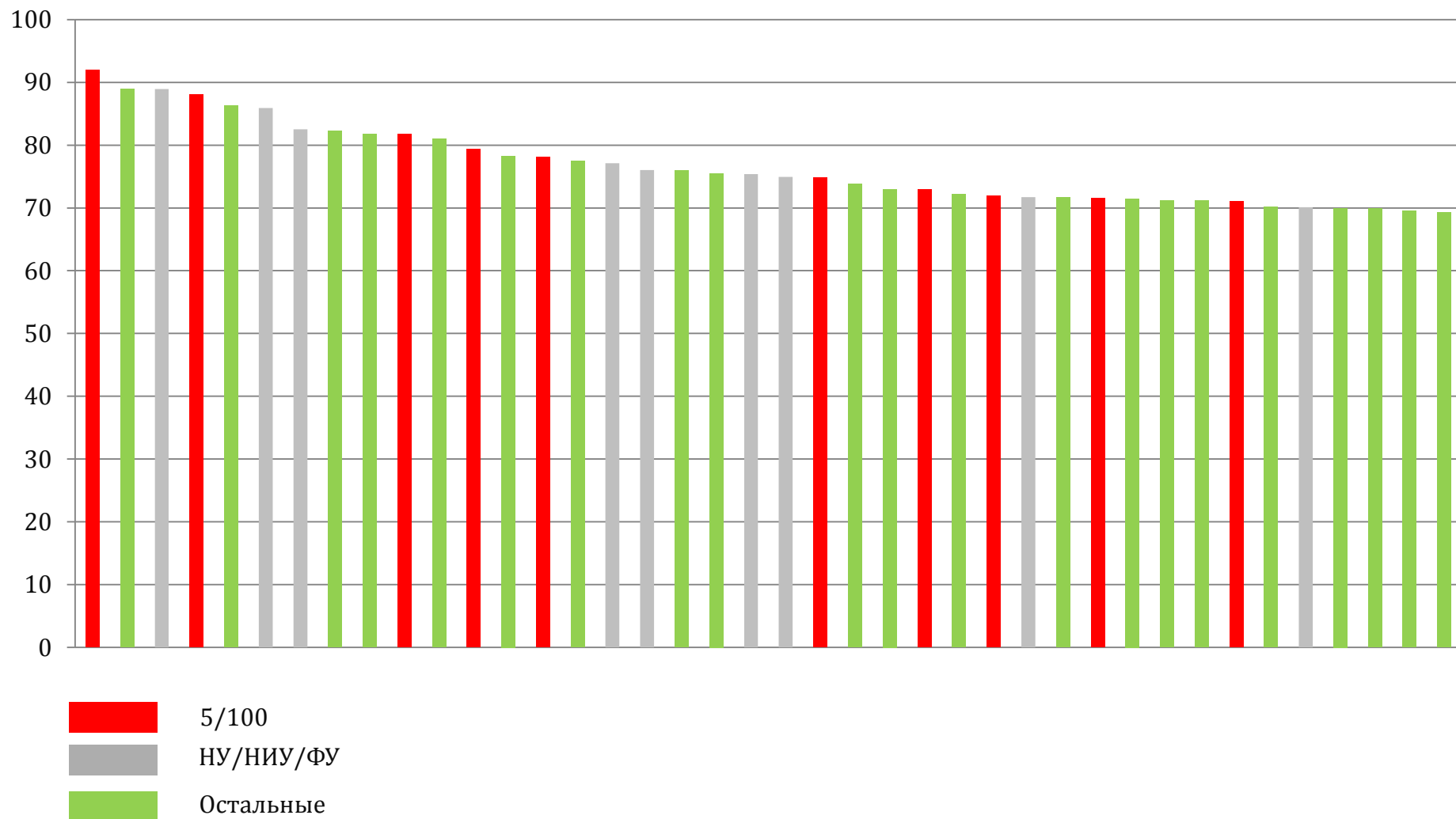


В идеале:

Вуз-флагман российского образования

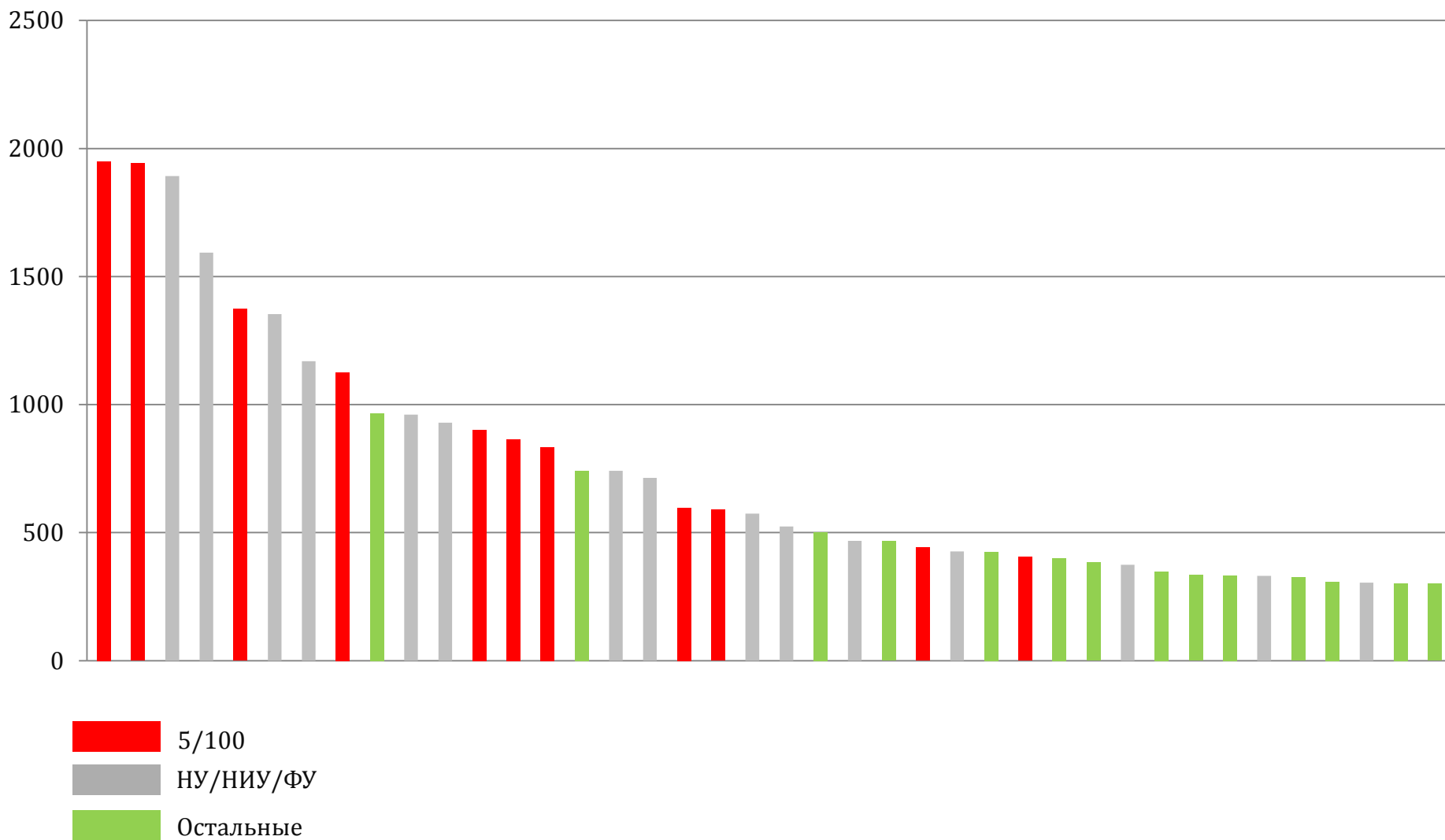
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Средний балл ЕГЭ



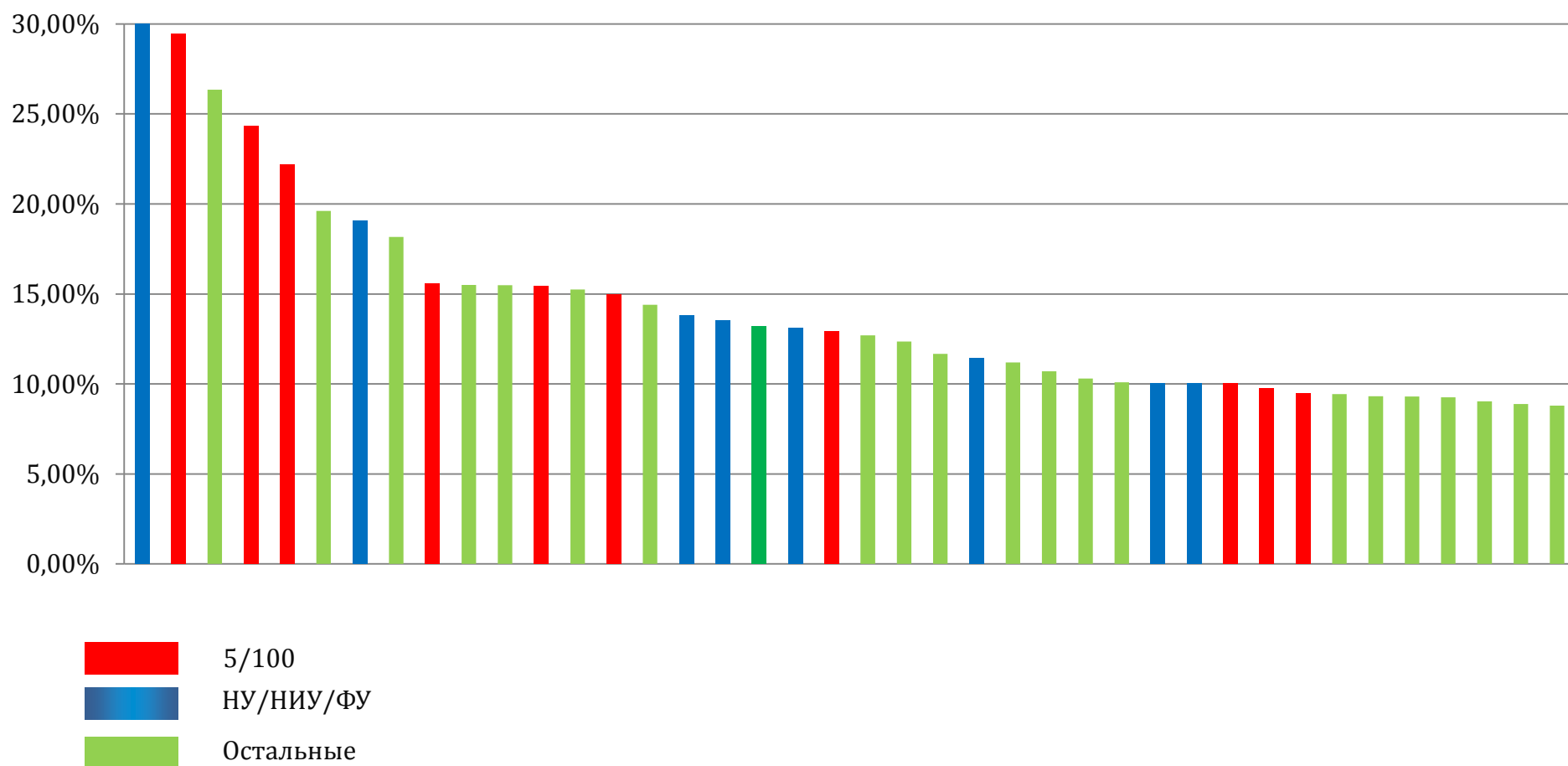
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Объем НИОКР в расчете на 1 НПР, тыс. руб



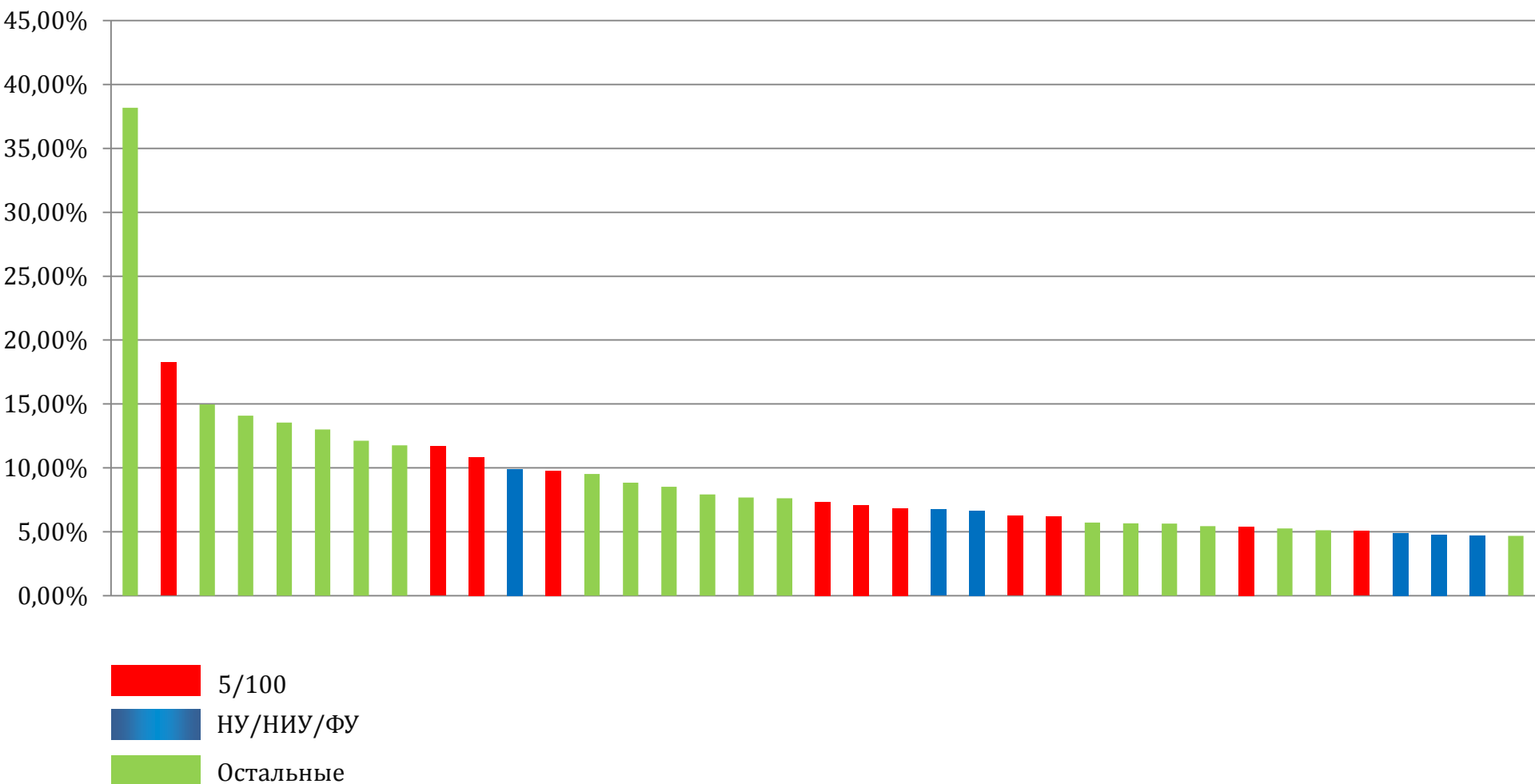
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента



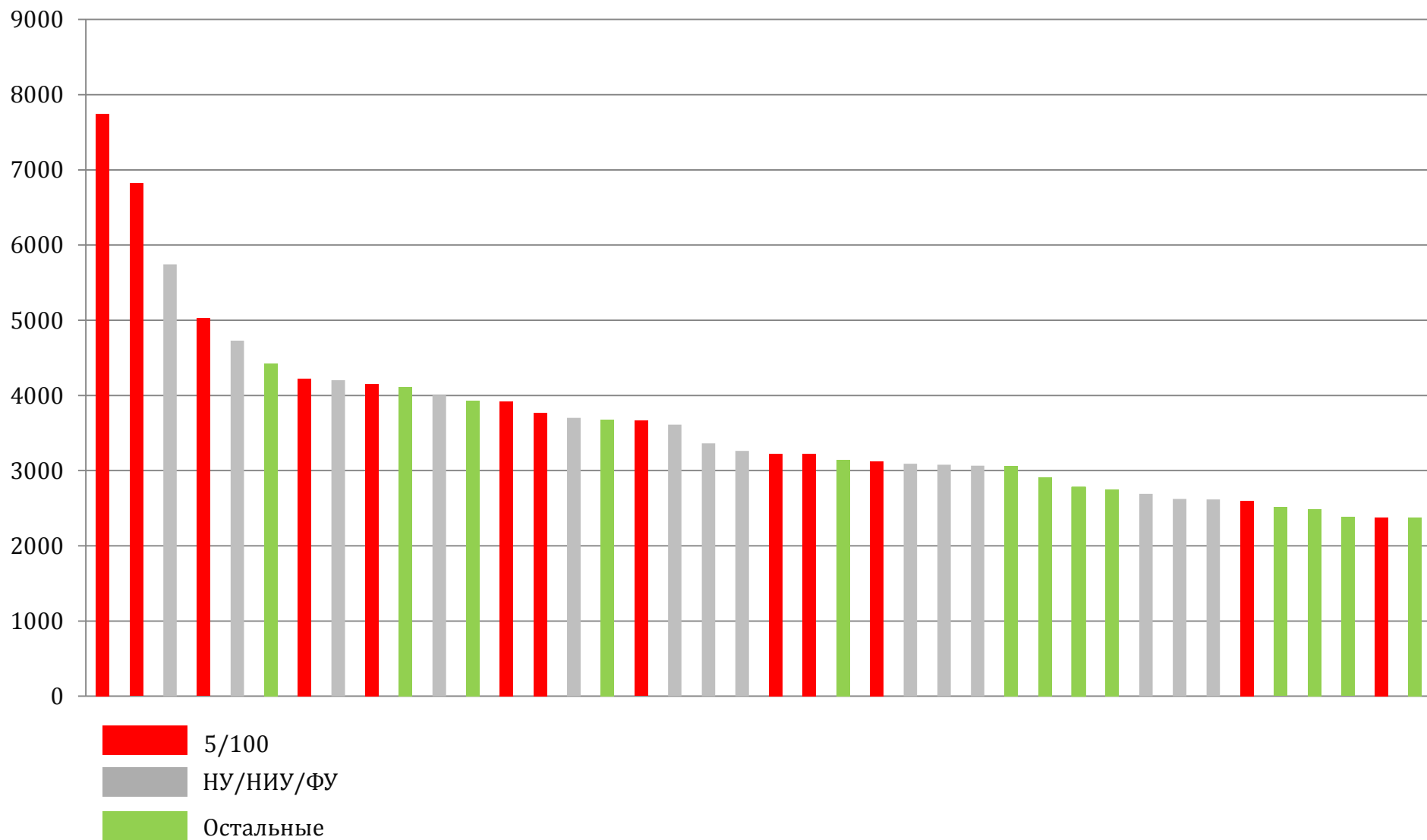
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)



Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Доходы вуза из всех источников в расчете на одного НПР



Количество цитирований статей, изданных за последние 5 лет, в индексируемой системе цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР



Количество опубликованных за отчетный год статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science, в расчете на 100 НПР



Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета – участника (1)

Миссия

ИОП

- Интеграция образования и науки
- Проведение качественных исследований
- Интеграция с реальными секторами экономики

НИУ

- Генерация новых знаний, технологий
- Интеграция науки и образования
- Подготовка интеллектуальной элиты
- Удовлетворение кадровых и технологических запросов экономики

5-100

- Получение, распространение и применение новых знаний
- Интеграция учебного и научного процессов
- Подготовка интеллектуальной элиты
- «Формирование и совершенствование Евразийской среды на принципах исследовательского университета».

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета – участника (1)

Стратегическая цель

ИОП

- Вхождение в группу исследовательских университетов – мировых лидеров университетского образования

НИУ

- Формирование исследовательского классического университета с наукой мирового уровня; кадровым сопровождением; способного удовлетворять запросы отраслей

5-100

- Формирование классического исследовательского университета, оказывающего геополитическое влияние на Евразийском континенте и входящего к 2020г в число ведущих университетов мира

Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета – участника (1)

Приоритетные направления

ИОП

- ИКТ
- Индустрия наносистем и наноматериалы
- Живые системы
- Рациональное природопользование
- Развитие профессиональных компетенций

НИУ

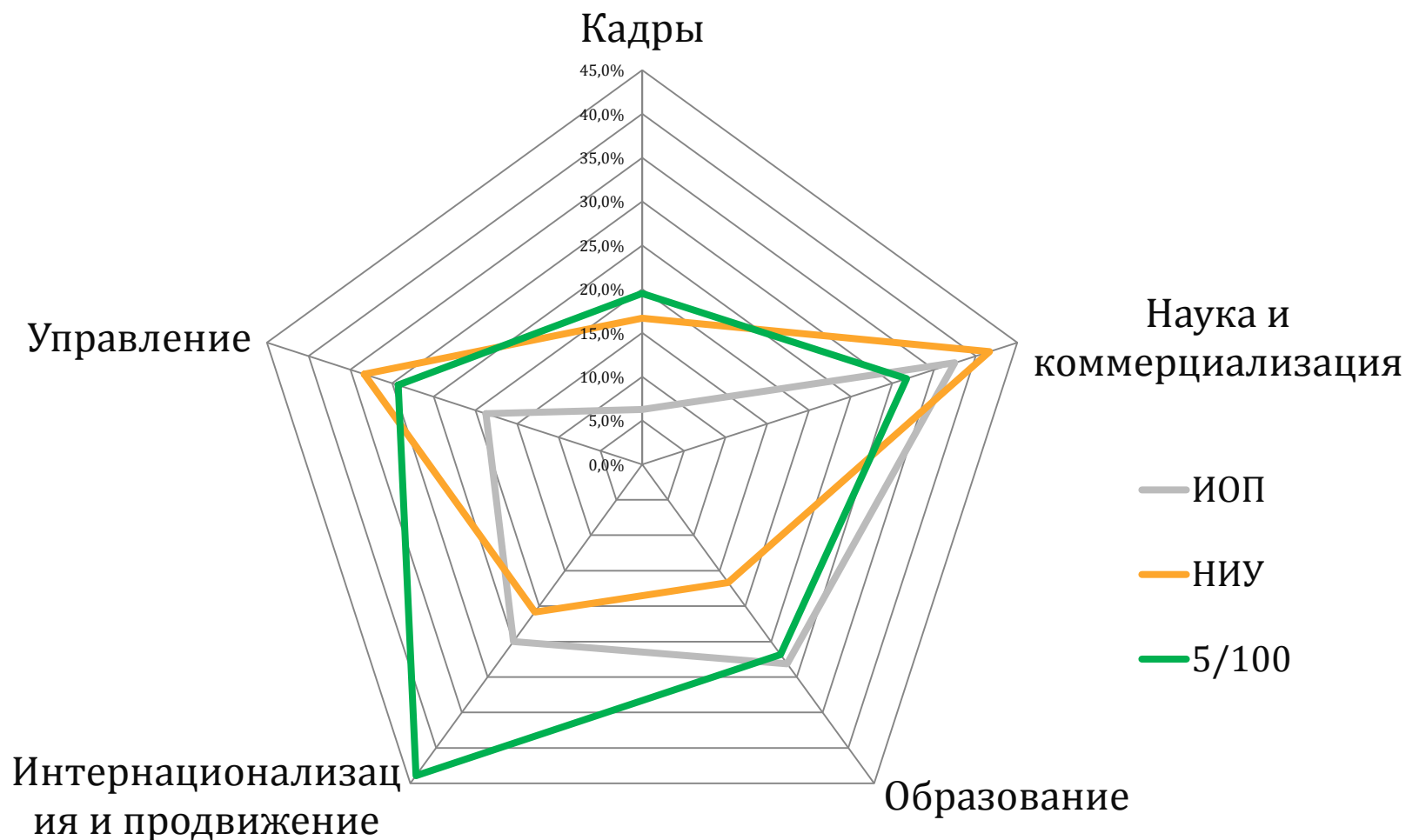
- ИКТ и суперкомпьютеры
- Нанотехнологии и наноматериалы
- Рациональное природопользование и биологические системы
- Космические и ракетно-артиллерийские системы
- Модернизация экономики и социальной сферы

5-100

- Не выделены

Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 1

Распределение активностей по укрупненным содержательным блокам



Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета – участника (1)

ИОП	НИУ	5-100
Образование: создание новых образовательных программ	Образование: модернизация и международная оценка качества образовательных программ	Образование: программы на английском + международная аккредитация
Наука: организация лабораторий и их инфраструктурное оснащение	Наука: расширение спектра исследований, формирование механизмов продвижения публикационной активности	Наука: Создание центров превосходства, стимулирование публикаций за рубежом, участие в международных научных проектах
Кадры: переобучение ППС	Кадры: привлечение ведущих российских специалистов, международные стажировки	Кадры: международный рекрутинг, специальная HR-служба, привлечение соотечественников, международные стажировки, кадровый резерв, эффективный контракт.
Управление: обновление отдельных процессов управления	Управление: внедрение системы менеджмента качества	• Управление: Вовлечении сотрудников в управление изменениями, проектный подход.
Интернационализация: организация международных конференций	Интернационализация: организация международных конференций	Интернационализация: привлечение зарубежных ученых, привлечение зарубежных студентов, участие в интернациональных проектах, двуязычные образовательные программы, международные конференции и т.д.

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Миссия

ИОП

- Подготовка инженерных и научных кадров
- Перспективные исследования и научно-технические разработки
- Осуществление технологических прорывов на российском и мировом рынках наукоемкой продукции и услуг

НИУ

- системообразующий многопрофильный университет российского политехнического образования,
- лидер в мультидисциплинарных научных исследованиях, надотраслевых технологиях мирового уровня и наукоемких инновациях.

5-100

- Развитие политехнической системы подготовки кадров
- Генерация и распространение знаний
- Обеспечение престижности и конкурентоспособности российского политехнического образования.

Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Стратегическая цель

ИОП

- Развитие системы образования и подготовки кадров
- Установление новой взаимосвязи образования, науки и производства

НИУ

- Обеспечение развития национальной экономики

5-100

- Формирование глобального конкурентоспособного научно-образовательного центра
- Интеграция исследований и технологий мирового уровня

Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Стратегические задачи

ИОП

- Разработка новых образовательных программ
- Ускорение коммерциализации
- Интеграция образования и науки

НИУ

- Обеспечение конкурентоспособности российского технического образования
- Выполнение научных исследований
- Коммерциализация результатов и трансфер технологий
- Подготовка и концентрация лучших научно-технических кадров в университете

5-100

- Формирование портфеля конкурентоспособных программ и интеллектуальных продуктов вуза
- Стимулирование публикаций
- Привлечение талантливых исследователей
- Концентрация ресурсов на прорывных направлениях

Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Приоритетные направления

ИОП

- Образовательные технологии
- Материалы, наноматериалы и химические технологии
- Энергосберегающие технологии
- Производственные технологии в машиностроении

НИУ

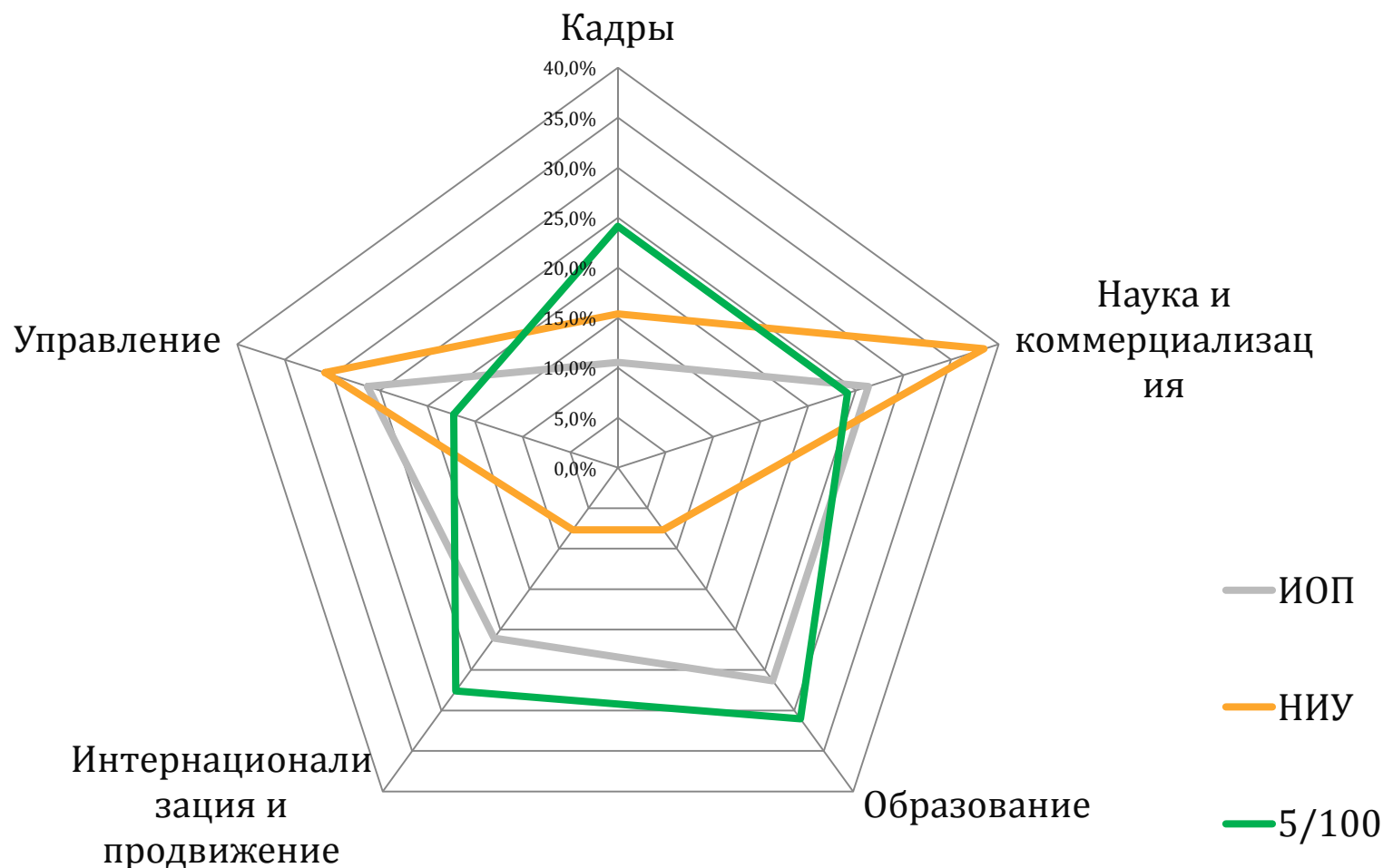
- ИКТ, интеллектуальные системы
- Материалы со специальным свойствами, нанотехнологии
- Энергетика, энергосберегающие и экологические технологии

5-100

- Не выделены

Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Распределение активностей по укрупненным содержательным блокам



Преимственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

ИОП	НИУ	5-100
Образование: разработка новых образовательных программ	Образование: модернизация и образовательных программ	Образование: разработка новых образовательных программ, в т.ч. на иностранном языке.
Наука: создание и оснащение лабораторий	Наука: создание лабораторий в партнёрстве с международными организациями	Наука: создание лабораторий совместно с крупными компаниями
Кадры: организация программ академической мобильности	Кадры: привлечение ведущих ученых для обмена опытом (краткосрочные визиты)	Кадры: привлечение ведущих ученых через специализированные международные рекрутинговые агентства.
Управление: совершенствование системы менеджмента качества	Управление: совершенствование системы менеджмента качества	Управление: <i>Создание</i> системы управления вузом и модели изменений
Интернационализация: создание международных образовательных программ	Интернационализация: Международная аккредитация структурных подразделений на соответствие международным стандартам	Интернационализация: создание международных образовательных программ на иностранных языках

Стратегическая программа развития организации (вуза) и подходы в российской практике

Базовая структура ПСР	Как правило:
Миссия	Сложносочиненное, политически выверенное украшение документа
Анализ (самообследование, SWOT, PEST и др.)	Исторический обзор, подробное описание деталей текущего состояния, анализ, чаще всего, в отношении самого себя, а не себя в определенном окружении, включая конкурентов, заказчиков и потребителей, отсутствие выводов из анализа – «почему так, а не иначе», иногда большие заказные маркетинговые исследования, украшающие, но не имеющие прямого отношения к задачам университета
Стратегическая (и специфические) цели	готовить конкурентоспособных выпускников, проводить исследования и стать лидером в какой-то области или на территории
Задачи	в существенной степени зависят от дизайна заказа и имеет структуру, привязанную к направлениям деятельности, направлениям финансирования или к структуре вуза. Зачастую смешиваются с целями, повторяют их или не коррелируют с ними.

Стратегическая программа развития организации (вуза) и подходы в российской практике

Базовая структура ПСР	Как правило:
Мероприятия	Уровень агрегации зависит в существенной степени от позиции заказчика и степени понимания/опыта проектной организации деятельности вуза.
Ресурсы (финансовые, временные, человеческие)	Нет четкого деления на ресурсы текущего функционирования и развития. Плохо учитывается временной и человеческий фактор, минимальный аутсорсинг, неадекватное планирование, формальное выполнение индикаторов, отсутствие адекватных расчетов и бизнесов планов
Результаты/индикаторы	Понятные количественные показатели выполнения мероприятий слабо связанные с индикаторами достижения целей, отсутствие реального бенчмаркинга.
Система управления	Дублирует существующую систему управления в вузе. Компетенции персонала, ответственного за реализацию программы развития. Недостаточность внутреннего мониторинга. Отсутствие оценки эффективности реализованной программы или ее блоков.

Программа развития организации

- Программа развития – стандартный НЕ инновационный инструмент стратегического планирования
- Возникает на основе анализа внешней среды (включая маркетинговые исследования) и определяет деятельность университета во временном, территориальном / профессиональном пространстве
- Нацелена на достижение реалистичных целей
- Реалистично учитывает ресурсные ограничения и возможности университета
- Обладает: (1) жестким ядром, направленным на достижение стратегических целей и задач, (2) гибкими вариативными элементами (проектами, мероприятиями), способными адаптироваться под внешние стимулы и вызовы
- Контролируется внутренней системой мониторинга, корректируется в части используемых ресурсов и механизмов
- Развитие организации оценивается не только относительно себя самой, но и относительно внешней среды.

«знаешь ли, приходится бежать со всех ног , чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!»

От разработки к реализации программы развития организации



Спасибо за внимание!



НФПК

123022, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Телефон: 8 (495) 795-26-47

E-mail: arzhanova@ntf.ru; derman@ntf.ru