
ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ: ФИЛИАЛЫ

*Материалы заседания Ученого совета 26 октября 2006 года
«Состояние и перспективы развития филиалов университета
в контексте программы его развития на 2006–2010 годы»*

*М. Ю. Челпанов,
начальник отдела по координации работы филиалов*

СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИЛИАЛОВ УНИВЕРСИТЕТА В КОНТЕКСТЕ ПРОГРАММЫ ЕГО РАЗВИТИЯ НА 2006–2010 ГОДЫ

К настоящему моменту филиалы Герценовского университета, которые являются его обособленными структурными подразделениями в городах Волхов, Выборг и Республике Дагестан, в соответствии с лицензиями имеют право на осуществление образовательной деятельности в совокупности по 5 направлениям подготовки бакалавров и 8 специальностям высшего профессионального образования.

Последние годы отмечены стабильным ростом контингента обучающихся в филиалах, где к настоящему моменту насчитывается более 3 тыс. студентов, что больше чем в 2005/2006 и 2004/2005 учебных годах соответственно на 8% и 19%. В целом увеличилась доля обучающихся по договорам с полной компенсацией затрат на обучение, которая составляет: в г. Волхове — 48% (37% и 44% в 2004/2005 и 2005/2006 учебных годах соответственно), Выборгском — 42% (27% в предыдущие годы) и Дагестанском — около 90% на протяжении трех последних лет. Начиная с 2004 года, достаточно стабильным, на уровне примерно 2 человек на место по количеству поданных заявлений, остается общий конкурс среди поступающих обучаться в филиалы. Доля выпускников, получающих дипломы с отличием, составляет, как правило, 10–13%, а в отдельных случаях превышает 20%. Среди тех, кто получил в филиалах педагогическое образование, сравнительно высоким, уже традиционно, остается процент трудоустраивающихся по специальности — не менее трети выпускников-герценовцев каждый год поступают на работу в региональные образовательные учреждения.

Период, охватывающий этапы завершения «Программы развития РГПУ им. А. И. Герцена на 2001–2005 годы» и «запуска» новой программы, приходится в филиалах на время окончания нормативного срока освоения реализуемых основных образовательных программ, собственные первые выпуски обучающихся и окончание срока действия лицензий. Вследствие этого состоялись аттестации филиалов в городах Волхов (2004) и Выборг (2006), а также проведено повторное лицензирование филиалов в

г. Волхове (2005) и Республике Дагестан (2006). Подготовка к указанным процедурам сопровождалась существенным улучшением условий реализации основных образовательных программ в части учебно-методического, организационно-правового, информационно-методического, материально-технического и кадрового обеспечения учебно-воспитательного процесса.

Во всех филиалах реорганизована кафедральная структура, в результате чего произошло выделение выпускающих кафедр и увеличение общего числа этих подразделений. В филиалах, расположенных в Ленинградской области, были обновлены и усовершенствованы основные образовательные программы, учебно-методические комплексы и нормативная документация, заметно пополнились библиотечные фонды, введены в строй объекты социальной сферы, закуплено современное оборудование и мебель, проведен большой объем ремонтно-восстановительных и иных хозяйственных работ.

Поэтому закономерно, что аттестация и повторное лицензирование филиалов прошли успешно, а их результаты, свидетельствующие о

соответствии условий ведения образовательной деятельности, содержания, уровня и качества подготовки выпускников установленным требованиям и нормативам, фактически зафиксировали новый статус обособленных структурных подразделений Герценовского университета.

Нынешнее состояние учебно-лабораторных площадей, наличие и уровень специализированных аудиторий, общежитий и пунктов общественного питания, объектов физкультуры и спорта, уровень информатизации и технического оснащения указывают на очень высокий потенциал филиалов университета, расположенных в городах Волхов и Выборг, позволяющий им ставить и решать масштабные задачи не только на муниципальном уровне, но и в рамках регионального образовательного пространства. При этом в преддверии аттестации и в ходе подготовки к ней Выборгский филиал на протяжении минувшего учебного года развивался наиболее динамично, что, в частности, отражают показатели его деятельности.

В филиалах, прошедших повторное лицензирование, в 2 раза увеличилась установленная лицензией предельная численность контингента, приведенного к очной форме обучения (до 1100 чел. в г. Волхове и 440 чел. в Республике Дагестан). В 2005 году филиал в г. Волхове получил право на осуществление образовательной деятельности по направлениям подготовки: «050300 Филологическое образование», «050200 Физико-математическое образование» и «080500 Менеджмент». Выборгский филиал в этом году расширил перечень реализуемых основных образовательных программ за счет направлений: «050300 Филологическое образование» и «050700 Педагогика».

Перечисленные несомненные успехи и достижения стали возможны благодаря консолидированным усилиям коллективов филиалов и структурных подразделений РГПУ им. А. И. Герцена, их целенаправленной и результативной совместной работе. Хочется подчеркнуть тот факт, что за относительно короткий период существования филиалов здесь сложились работоспособные квалифицированные коллективы.

Началась работа по подготовке к проведению в 2006/2007 учебном году аттестации отдельных основных образовательных программ (по специальностям: «080507 Менеджмент ор-

ганизации» и «050403 Культурология» соответственно в филиалах в г. Волхове и Выборгском), повторного лицензирования Выборгского и аттестации Дагестанского филиалов. Исходя из географического положения самого южного обособленного подразделения Герценовского университета и учитывая специфику его функционирования, необходима тщательная и всесторонняя подготовка к его аттестации. Положительный результат этой процедуры во многом будет зависеть от эффективности взаимодействия Дагестанского филиала с соответствующими структурными подразделениями университета, а также от их поддержки и действенной помощи, на которую филиал рассчитывает.

В 2008 году, в связи с окончанием срока действия свидетельства о государственной аккредитации, университету предстоит пройти комплексную оценку деятельности. Примечательно, что в «Программе развития РГПУ им. А. И. Герцена на 2006–2010 годы» это событие, несмотря на его исключительную важность, не упоминается, вероятно, из-за того, что оно не может являться знаковым для ведущего вуза страны. Действительно, университет ставит перед собой цели принципиально другого уровня и, кроме того, стабильно демонстрирует рейтинговые и иные показатели на уровне, превышающем, порой значительно, установленные нормативы.

Вследствие как объективных, так и субъективных причин в филиалах на сегодняшний день сложилась иная ситуация. Все критерии показателя государственной аккредитации «Возможность продолжения образования по образовательным программам послевузовского и дополнительного профессионального образования» в филиалах не могут быть охарактеризованы или имеют нулевые значения из-за отсутствия аспирантуры, докторантуры и диссертационных советов, а также из-за того, что не реализуются разрешенные лицензиями программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации. Большинство других критериев характеризуют научную деятельность и квалификацию педагогических работников. В филиалах (главным образом в г. Волхове и Республике Дагестан) значения некоторых из них не соответствуют не только показателям университета, но и установленным государственным нормативам.

В ходе комплексной оценки и по ее результатам Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки будут приниматься во внимание значения критериев государственной аккредитации РГПУ им. А. И. Герцена с учетом филиалов, где, кроме того, дополнительно пройдет проверка выполнения лицензионных требований и нормативов. Расчеты показывают, что в настоящий момент филиалы заметно снижают значения каждого из таких критериев государственной аккредитации университета, как «Среднегодовой объем научных исследований на единицу научно-педагогического персонала», «Процент профессорско-преподавательского состава с учеными степенями и (или) учеными званиями» и «Процент профессорско-преподавательского состава, работающего в вузе на штатной основе». Вместе с тем филиалы, пусть и незначительно, но превосходят университет по таким показателям, как среднегодовое число монографий и защит диссертаций.

Анализ наблюдаемых значений и динамики критериев государственной аккредитации за последние годы свидетельствует о том, что некоторые из них, например, характеризующие научную деятельность, в филиалах практически не меняются и остаются на достаточно низком уровне, а увеличение значений других критериев, в частности, связанных с профессорско-преподавательским составом, происходит периодически, как правило, «под заказ», к аттестации или лицензированию, вследствие чего они оказываются неустойчивыми и обратимыми. Подобное положение дел весьма характерно для отечественной системы образования на ее современном этапе развития, но не может считаться нормой для филиалов Герценовского университета, который в отличие от многих других вузов рассматривает свои обособленные структурные подразделения не как сулящий прибыли финансовый, а как социальный, некоммерческий проект, направленный на поддержку региональных образовательных систем.

В связи с этим можно еще раз отметить тот факт, что Герценовским сообществом, призванным внести существенный вклад в социально-экономическое и культурное развитие субъектов Федерации, одним из трех приоритетов поступательного движения как стратегических направлений программы университета на ближайшее

пятилетие выбрано научно-методическое обеспечение развития образовательных систем России. Вопрос об участии филиалов в решении некоторых задач указанного направления, в частности, касающихся региональных систем образования, является риторическим — они должны лишь конкретизировать цели и определить свою роль в этом процессе. В то же время развитие филиалов не может и не должно инициироваться, регулироваться и поддерживаться только университетом.

РГПУ им. А. И. Герцена вправе рассчитывать на активную позицию и должное содействие со стороны администраций муниципальных образований и особенно властей субъектов Федерации.

Много говоря в последние годы о том, что в интересах развития филиалов они должны проявлять большую самостоятельность, мы одновременно пришли к пониманию того факта, что филиалы Герценовского университета, которым он делегировал широкий круг полномочий и предоставил право действовать от своего имени, полностью отождествляются с ним. То есть фактически в городах Волхов, Выборг и Республике Дагестан образовательную и просветительскую деятельность ведет непосредственно РГПУ им. А. И. Герцена.

При такой постановке вопроса невысокие или даже ниже нормативных значений некоторых формальных показателей деятельности филиалов и их вполне объяснимое отставание от университета представляет собой проблему, выходящую за рамки их подготовки к комплексной оценке РГПУ им. А. И. Герцена. Ее следует рассматривать в контексте готовности обособленных структурных подразделений к решению задач инновационного развития и шире — к активному участию в реализации программы развития университета на 2006–2010 годы и возрастанию их роли в окружающей научно-образовательной, социокультурной среде. Тогда улучшение показателей деятельности филиалов перестанет быть самоцелью или приоритетной задачей, решение которой само по себе уже является достижением, а трансформируется в императивную норму, безусловное требование создания необходимых условий для интенсивного и эффективного развития, поддерживаемого на местном и региональном уровнях.

В интересах такого развития назрела постановка вопроса о качественном улучшении ком-

плекса административно-управленческих, учебно-методических, научных и инновационных процессов, протекающих в филиалах. В связи с этим, положительно оценивая работу коллективов обособленных и других структурных подразделений университета, итогом которой явились зафиксированные позитивные изменения, позволяющие говорить о приобретении филиалами более высокого статуса и обеспечении их устойчивого функционирования, можно отметить наличие основной проблемы, характерной для нынешнего состояния обособленных структурных подразделений РГПУ им. А. И. Герцена и способной в дальнейшем препятствовать их поступательному движению. Данная проблема неразрывно связана с тем, что на муниципальном и региональном уровнях изменяются приоритеты и роль образования, возрастает количество его социальных функций и с каждым годом острее становится конкуренция в образовательной среде. Эти обстоятельства требуют от филиалов гибкого подхода и адекватной реакции на быстро меняющиеся условия. С учетом отмеченных особенностей и в духе программы развития университета на 2006–2010 годы можно констатировать, что основной проблемой, стоящей перед обособленными структурными подразделениями Герценовского университета, является слабая степень разработки идеологии их поступательного движения, особенно стратегии опережающего развития, что предопределяет низкий уровень адаптивности и готовности филиалов к решению задач, сформулированных в программе развития университета. Эта проблема имеет четкие причинно-следственные связи с рядом выявленных в филиалах конкретных проблем, среди которых наиболее актуальны:

- отсутствие четко сформулированных и принятых коллективом миссии, общих целей и перспективных направлений деятельности, а также их недооценка как системообразующих оснований для построения (совершенствования) организационной структуры, подбора персонала, определения характера взаимодействия и функций подразделений (служб, групп) и отдельных работников;

- жесткость организационной структуры филиалов и функций персонала, имеющая результатом их инерционность и низкую мобильность;

- доминирование оперативных задач в ущерб стратегическому планированию и как следствие главенствующее положение своего рода формальных целей (проведение приемной кампании, выпуска, прохождение процедур аттестации и лицензирования, подготовка отчетов, документации и т. п.) над целями, направляющими работу коллективов на создание дополнительных конкурентных преимуществ, инициацию постоянных и контролируемых позитивных изменений в условиях неопределенности и смены приоритетов;

- недостатки в анализе условий, сложившихся в региональных образовательных системах и смежных сферах, слабое развитие кратко-, средне- и долгосрочного планирования;

- отсутствие обоснованной концепции обновления и развития комплекса востребованных основных образовательных программ в условиях ожидаемого на местном уровне «кризиса перепроизводства специалистов», подготавливаемых в филиалах, и прогнозируемого уменьшения спроса на реализуемые основные образовательные программы;

- медленные темпы совершенствования содержания основных образовательных программ и модернизации учебно-методических комплексов (создании их электронных версий), нацеленных на увеличение объема и повышении эффективности самостоятельной работы обучающихся;

- отсутствие серьезных сдвигов во внедрении дистанционных технологий, использование которых позволяет существенно расширить спектр предоставляемых услуг и географию их потребителей;

- отсутствие четкой политики в области менеджмента качества;

- недостаточная степень участия профессорско-преподавательского состава в научно-исследовательской работе и отсутствие концепции ее развития;

- относительная узость компетенции сотрудников внутри филиалов и, в свою очередь, самих обособленных структурных подразделений во внешней среде;

- низкий уровень активности на рынке платных образовательных услуг и слабое развитие программ дополнительного образования;

– слабая включенность профессорско-преподавательского состава, коллектива кафедр в решение задач, стоящих перед филиалами;

– недостаточная проработка стратегии мотивации персонала и, в первую очередь, нематериальной мотивации профессорско-преподавательского состава;

– не реализованный в должной мере потенциал взаимовыгодного сотрудничества со структурными подразделениями университета — институтами, факультетами и кафедрами, муниципальными и региональными административными структурами, стратегическими партнерами и бизнес-сообществом;

– недостаточная степень внимания, уделяемого вопросам совершенствования и алгоритмизации административно-управленческих процессов, разделения и делегирования полномочий, определения и прописывания должностных обязанностей;

– нарушения исполнительской дисциплины.

Некоторые из заявленных проблем уже обсуждались, в том числе в ходе заседаний Ученого совета и ректората университета, другие сформулированы и поставлены впервые. Благодаря известному запасу прочности и поддержке университета, филиалы смогут функционировать некоторое время, игнорируя указанные проблемы. Однако, в конечном итоге, это приведет к кризису и актуализирует вопрос о назначении обособленных структурных подразделений, целесообразности их развития и самого существования. В связи с этим, отмечая фундаментальный характер и актуальность программы развития РГПУ им. А. И. Герцена, как стратегического документа, устанавливающего основные приоритеты эволюционных изменений в научно-образовательном пространстве всего университета и опираясь на анализ состояния и перспектив развития филиалов, можно говорить об острой необходимости разработки самостоятельных программ развития обособленных структурных подразделений Герценовского университета.

В своей основе это должны быть документы, целевым назначением которых стали бы анализ и преобразование перечисленных выше проблем в систему целей и задач, оценка перспектив их реализации, определение алгоритма их достижения по максимально эффективному

сценарию с измеримыми результатами на выходе. При этом предпочтительным является общее позитивное восприятие ситуации, сложившейся в филиалах, и ее оценка как весьма благоприятной для развития. Действительно, филиалы достаточно устойчивы, обладают значительными внутренними резервами, а общий вектор развития и конкретные точки роста намечены — они ассоциируются с приведенными здесь проблемами.

В ходе разработки и на начальных этапах реализации программы развития каждого из филиалов, помимо прочих, следует руководствоваться следующими требованиями:

– программа призвана не заменить, а дополнить программу развития университета, позволив создать основу для активного участия коллектива филиала в реализации последней;

– взаимосвязанными сверхзадачами программы должны стать: внутриорганизационная интеграция для целей внешней адаптации, переход к опережающему развитию, инновационная деятельность, разработка принципов построения и структурирование (формализация) модели «филиал Герценовского университета»;

– необходимы научный подход к постановке целей, их согласование и постоянное уточнение, а также описание основных методов и средств достижения поставленных целей, которым и должна быть подчинена деятельность филиала;

– программа должна предполагать совершенствование сферы управления филиалом и развитие его внутриорганизационной структуры;

– приоритетной будет считаться горизонтальная составляющая в развитии внутриорганизационной структуры филиала и увеличение числа лидеров направлений работы (развития), а не руководителей подразделений;

– филиал должен ориентироваться на развитие за счет внутренних резервов (собственного потенциала) и большей самостоятельности;

– программа должна содержать измеримые, преимущественно количественные критерии, сформулированные таким образом, чтобы они численно и корректно отражали промежуточные (полугодовые) и итоговые результаты выполнения программы;

– программа должна будет учитывать необходимость выполнения филиалом лицензионных требований и нормативов, а также улуч-

шения показателей деятельности и значения критериев государственной аккредитации;

– главными разработчиками программы развития филиала должны стать представители его коллектива;

– ведущую роль в обеспечении координации деятельности по разработке, управлению и контролю за исполнением программы должны взять на себя специально созданная проектная

группа и привлекаемые ею эксперты и исполнители;

– содержание программы и ее амбициозность, а также достижение промежуточных результатов и конечных итогов программы будут рассматриваться как одно из свидетельств управленческой компетентности руководства филиала и лично его директора.

*С. Б. Веселкова,
директор филиала в г. Волхове*

СОВРЕМЕННОМУ МУНИЦИПАЛЬНОМУ СООБЩЕСТВУ — СОВРЕМЕННЫЙ ФИЛИАЛ ВУЗА

Администрация города Волхова, открывая филиал РГПУ им. А.И. Герцена в 1998 году, ставила перед собой следующие задачи:

– создать условия для получения высшего профессионального образования способным выпускникам образовательных учреждений Волховского и близлежащих районов, чьи семьи не в состоянии профинансировать их обучение в крупных городах;

– обеспечить педагогическими кадрами по предлагаемому специальностям территорию Волховского и близлежащих районов Ленинградской области;

– развивать непедагогические специальности, востребованные экономикой региона.

Развитие филиала в соответствии с поставленными задачами осуществлялось на основе пятилетних программ развития. Реализация программы развития филиала на 2000–2005 годы позволила увеличить контингент филиала в 2,8 раза, доходы от внебюджетной деятельности в 13 раз.

Филиалом разработана и утверждена программа развития на 2006–2010 годы, взаимосвязанная с программой развития РГПУ им. А. И. Герцена и стратегическим планом развития города Волхова.

Подводя итоги сделанного усилиями коллектива филиала при помощи университета и поддержке муниципальных властей за период с 1998 года, можно констатировать, что развитие идет в соответствии с поставленными в момент создания задачами:

– сформировался педагогический коллектив;

– создана и продолжает укрепляться современная материально-техническая база.

За эти годы введены в эксплуатацию 3 учебных корпуса, столовая и спортивный зал, что по-

зволяет в соответствии с лицензией увеличить контингент с 514 до 1100 человек.

В настоящее время обучается 800 человек, и контингент постоянно увеличивается.

Оценивая достигнутое и планируя дальнейшее развитие филиала в свете реализации программы развития университета и территории на 2006–2010 годы, следует отметить ряд проблем, требующих осмысления, принятия своевременных решений для обеспечения запланированных темпов развития. Дальнейшее развитие филиала связано с расширением перечня предоставляемых образовательных услуг, внедрением инновационных технологий, максимально эффективным использованием материальной базы.

Задача филиала — не просто обеспечить выпускникам высокое качество образования, но и востребованность на рынке труда. А это значит, что должны быть расширены возможности действующих образовательных программ, введены программы дополнительного образования и для выпускников образовательных учреждений, и для других категорий населения.

Опыт набора 2006 года показал, что для абитуриентов более привлекательна специальность «Математика», дополненная более широким изучением информатики. Необходимая документация для организации работы по программе дополнительного образования в этом направлении подготовлена, и первокурсники приступят к ее изучению после утверждения.

Другой путь расширения возможностей действующих образовательных программ — введение специализаций. Подготовлены для утверждения и частично находятся на рассмотрении документы по 3 специализациям к действующим специальностям «Русский язык и литература»,