

## 1. Преамбула

### **1.1. Вызовы времени, на которые отвечает Программа развития РГПУ им. А. И. Герцена**

Начало XXI века характеризуют и как постиндустриальное общество, и как информационное общество, и как эпоху глобализации, и как технократическое общество и др. Все эти определения в той или иной степени свидетельствуют о том, что наступивший век — это век реформирования образования. И это неслучайно.

В современном мире образование становится одним из важнейших факторов, обеспечивающих экономический рост, социальную стабильность, развитие институтов гражданского общества.

Уровень образованности населения, развитость образовательной и научной инфраструктуры становятся неперенным условием становления и развития общества и экономики, ведущими ресурсами которых выступают новое знание, инновационная деятельность, новые технологии производства. Накопление человеческого капитала создает потенциал устойчивого экономического развития страны и повышения благосостояния ее граждан.

Во всех странах мира, независимо от уровня их экономического развития, решаются общие проблемы: как увеличить доступ людей к образованию на любом этапе их жизненного пути при наличии разных стартовых возможностей и потребностей; как сделать образование качественным, отвечающим требованиям, предъявляемым развивающимся обществом и рыночной экономикой; как средствами образования подготовить человека к постоянно изменяющимся условиям жизни и труда.

За последние десятилетия социокультурная ситуация в нашей стране серьезно изменилась. Россия становится открытой страной, строящей гражданское общество, рыночную экономику и правовое государство, увеличивающей меру свободы и ответственности Человека за собственное благополучие и за благополучие общества. Человеческий капитал в современном мире становится основным ресурсом развития любой страны, фактором, обеспечивающим ее стабильность и прогресс. Россия, как и любая

страна, нуждается в мобильных и высококвалифицированных специалистах, способных принимать самостоятельные ответственные решения в условиях неопределенности быстро меняющегося мира, что, безусловно, предъявляет особые требования к системе образования и, прежде всего, к педагогическим кадрам, которые призваны обеспечивать новое качество массового образования.

За последние годы система высшего, в том числе, педагогического образования существенно изменилась в ответ «вызовам времени». Эти изменения стали предметом исследования для многих ученых (философов, культурологов, педагогов, психологов, методистов различных предметных областей и др.). За эти годы коллектив РГПУ им. А. И. Герцена совместно с УМО по направлениям педагогического образования начал системные преобразования на основе накопленного нового научного знания об университетском образовании в постиндустриальном обществе:

- об интегративных (личностных и профессиональных) характеристиках современного специалиста образования;
- о педагогическом образовании как открытой, гибкой, развивающейся социокультурной, образовательной, научной и экономической системе;
- о закономерностях становления и развития многоуровневой модели высшего образования;
- о подходах к структурированию и выстраиванию содержания профессионального образования;
- о разнообразных технологиях высшего образования;
- об особенностях подготовки педагогических кадров для различных ступеней, уровней, направлений и профилей отечественного образования;
- о роли и месте педагогического университета в отечественном и мировом образовательном пространстве;
- о подходах к оценке качества университетского образования.

Однако, образовательная ситуация в стране под воздействием экономических и социокультурных факторов постоянно меняется (идет модернизация общего образования, осуществляется переход на новую систему подготовки в вузах, складывается система социального партнерства с работодателями, существенно меняются дети и молодежь, их отношение к образованию, повышается ответственность образовательных учреждений перед обществом, стремительно растет конкуренция между вузами и др.).

Складывающаяся ситуация предъявляет новые требования к профессиональной деятельности педагогических работников (учителей, воспитателей, педагогов, преподавателей всех ступеней профессионального образования, специалистов, работающих в учреждениях дополнительного образования и т. д.). Необходимость существенных системных перемен не всегда принимается профессиональным педагогическим сообществом, и в силу этого они не реализуются в должной мере.

На рубеже XX–XXI веков высшая школа оказалась в непривычной ситуации — ситуации жесткой конкуренции. Необходимость разрешения этой ситуации обусловила и появление Болонской декларации, обязательность по реализации которой приняла на себя Российская Федерация в сентябре 2003 года. Обобщенно, можно утверждать, что сегодня речь идет о противостоянии двух систем подготовки:

- консервативной — слабо реагирующей на реальные постоянно изменяющиеся условия;
- современной — практико-ориентированной подготовки, тесно связанной с производством, технологиями, рынком, а потому гибко откликающейся на «вызовы» времени.

В этих условиях действия коллектива любого университета, и прежде всего государственного, должны быть направлены и на создание новых преимуществ через освоение выгодных рыночных позиций, и на развитие внутренних возможностей, результативности деятельности. Отличительная черта такого управленческого подхода заключается в том, что организация, достигшая высокого уровня развития, сможет конкурировать на любых рынках.

В связи с этим актуализируется значимость Программы развития Герценовского университета как государственного университета, обеспечивающего современное качество образования, а значит и качество человеческого капитала, от которого зависит будущее страны.

## **1.2. Перечень документов, на которые опирается Программа развития университета на 2006–2010 годы**

*Закон Российской Федерации «Об образовании» (1992), Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 № 125-ф; Национальная доктрина образования Российской Федерации; Программа Правительства Российской Федерации на 2000–2010 годы (Раздел 1.1. Реформирование образования); Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2001 № 1756-р; Проект Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 годы; Постановление Совета Российского Союза ректоров о стратегии модернизации высшего образования от 6–7 декабря 2002 года; Программа модернизации дополнительного профессионального образования Российской Федерации; Стратегия для России: Образование. (Центр стратегических разработок Германа Грефа. Стратегия до 2010 года); Болонская декларация (Хартия Европейских университетов). Болонья. Италия. 18 июня 1999 года; Проект «Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации» (2005); Национальный Проект в сфере образования (2005); Устав РГПУ им. А. И. Герцена; Программа развития РГПУ им. А. И. Герцена на 2000–2005 годы.*

### **1.3. Миссия университета**

Миссия Герценовского университета в современных условиях, отражая основные ценности *нового, характерного для начала 3-го тысячелетия смысла университетского образования и лучшие традиции отечественного образования, ориентирует коллектив герценовцев на построение университета как пространства жизненного самоопределения Человека во всем многообразии его проявлений в современной культурной практике.*

Миссия определяет новый этап развития университета, нацеленный:

- на *подготовку специалистов образования нового типа*, способных видеть человека как уникальную целостность; знающих законы развития человека в разных сферах науки, техники, искусства, общественной жизни, труде; умеющих создавать условия для раскрытия человеческого потенциала на разных этапах жизненного пути; понимающих и умеющих вести диалог с представителями различных социальных групп, конфессий, культур;

- на *всемерную поддержку развития отечественного образования* в различных регионах России путем трансляции сложившегося во всех сферах деятельности университета инновационного опыта, путем включения в разработку государственных приоритетных проектов и программ развития образования;

- на *создание новых преимуществ* Герценовского университета через освоение выгодных рыночных позиций, развитие внутренних возможностей, результативности и качества деятельности, что способствует повышению конкурентоспособности на любых рынках.

### **1.4. Цель программы**

Цель Программы — обеспечить позитивную динамику развития Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена как открытой инновационной образовательной научной системы, обладающей высокой конкурентоспособностью, обеспечивающей поддержку развития российского образования и ориентированной на повышение средствами образования человеческого капитала Санкт-Петербурга и России.

### **1.5. Структура Программы**

Программа включает в себя:

- преамбулу;
- характеристику интегративных результатов выполнения Программы 2001–2005 годов и нерешенных проблем;
- характеристику стратегических направлений развития университета на 2006–2010 годы и их ресурсного обеспечения;
- характеристику интегративных ожидаемых результатов реализации Программы 2006–2010 годов и ее социальных эффектов;
- управление Программой.

## 2. Характеристика интегративных результатов выполнения Программы 2001-2005 годов и нерешенных проблем

### 2.1. Характеристика интегративных результатов выполнения Программы

Анализ результатов реализации Программы 2001–2005 годов позволил выявить ряд интегративных показателей, характеризующих достижения университета. К бесспорным *достижениям* университета за время действия предыдущей Программы правомерно отнести:

- обновленное качество образования обучающихся (2.1.1);
- продуктивность фундаментальных и прикладных исследований (2.1.2);
- ведущую роль Герценовского университета в образовательно-просветительской деятельности в России (2.1.3);
- экономическую эффективность деятельности университета (2.1.4);
- устойчиво высокий статус университета среди других высших учебных заведений (2.1.5).

#### **2.1.1. Обновленное качество образования обучающихся**

За последние 5 лет существенно обновилось качество подготовки педагогических кадров, которое проявилось в том, что университет:

- демонстрирует высокие рейтинговые показатели;
- имеет достаточно стабильный процент выпускников, получающих диплом с отличием;
- сохраняет высокий конкурс среди абитуриентов при поступлении в университет;
- выпускает специалистов, которые востребованы на рынке труда;
- ежегодно имеет студентов, которые становятся персональными стипендиатами Правительства РФ, Президента РФ, Правительства Санкт-Петербурга, Ученого совета университета, Благотворительного фонда В. Потанина и др.

Обновление качества образовательного процесса проявилось в реализации новой концепции многоуровневого педагогического образования: в университете открыты 7 новых направлений подготовки бакалавров, 5 направлений подготовки магистров и 13 новых специальностей высшего профессионального образования.

В настоящее время в университете ведется обучение по 19 направлениям и 50 профилям, по 47 специальностям высшего профессионального образования. Реализуется 57 магистерских программ и 60 программ дополнительного образования.

Данные положительные результаты достигнуты:

- *за счет повышения квалификации кадрового состава.* За последние 5 лет количество преподавателей со степенями и званиями увеличилось на 3% и сегодня составляет 68%. Повысилась доля докторов наук, профессоров среди деканов факультетов — в 2001 году она составляла 26%, а в 2005 году — 65%. Пополнение кадрового состава на факультетах осуществляется за счет притока талантливой молодежи, в результате чего за последние 5 лет средний возраст преподавателей уменьшился. Так в 2001 году средний возраст профессорско-преподавательского состава был 48,4 лет, а в 2005 году — 46,7 лет.

Увеличилось количество кафедр, обеспечивающих образовательные программы, так в 2001 году было 119 кафедр, а в 2005 году — 143 кафедры. За последние 4 года уменьшилась текучесть преподавательских кадров, так в 2001 году уволилось 12,6% от общего количества преподавателей, а в 2005 году — 8%;

- *за счет обновления учебно-методического обеспечения.* Ежегодно преподаватели университета издают учебники, учебные пособия, методические рекомендации, пособия для самостоятельной работы студентов. Учебно-методические советы Учебно-методического объединения по направлениям педагогического образования проводят экспертизу методических материалов, разрабатываемых сотрудниками кафедр, что повышает качество методической продукции.

Усилена практическая составляющая процесса подготовки кадров в системе различных видов практик (фольклорные, археологические, культурологические, политологические, музейные, историко-географические, краеведческо-экологические и др.).

Модернизирована фундаментальная библиотека как важнейший информационный центр университета. Начата работа по созданию электронной картотеки книгообеспеченности на базе программы «MARK-SQL»;

- *за счет расширения направлений исследований и использования результатов научной деятельности сотрудников университета в образовательном процессе.* Ученые университета регулярно проводят исследования, результаты которых внедряют в практику организации образовательного процесса (обновление программ подготовки, технологий их реализации и оценки результатов на основе компетентностного подхода и др.);

- *за счет использования информационных технологий.* Начато экспериментальное внедрение передовых технологий (видеоконференции с Университетами Северной Айовы, г. Потсдама, Выборгского филиала, студенческие международные телекоммуникационные проекты и др.). Создана единая телекоммуникационная библиотечно-информационная сеть университета с удаленным доступом к базам данных библиотеки;

- *за счет расширения возможностей для получения образования.* Приказом Минобразования России Герценовский университет был вклю-

чен в перечень федеральных экспериментальных площадок по развитию образования и социальной поддержки детей с особыми нуждами, выравниванию доступа к высшему профессиональному образованию лиц с ограниченными возможностями здоровья. В 2002/2003 учебном году на факультете коррекционной педагогики создано материально-техническое и ресурсное обеспечение учебной деятельности студентов-инвалидов — это ознаменовало начало качественно нового этапа формирования в университете реабилитационно-образовательной среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья;

- *за счет организации воспитательной деятельности в университете.* Впервые разработана концепция воспитательной деятельности Герценовского университета, в 2004 году университет стал лауреатом Всероссийского конкурса «Модели и проекты воспитательной деятельности в высших учебных заведениях», на который были представлены проекты, разработанные на основе этой концепции; начато формирование управленческого и научно-методического обеспечения воспитательной деятельности; открыт Научно-практический центр развития воспитательной деятельности; ведется поиск эффективных форм организации социально-значимой работы студентов; проведена большая работа по созданию инфраструктуры воспитательной деятельности (открыт зал в корпусе № 20, завершаются ремонтные работы по созданию помещений для Центра и «зоны» студенческой активности); развивается сеть разнообразных студенческих объединений (сообществ студентов и преподавателей) — научных, общественных, производственных, клубных и профсоюзных.

### ***2.1.2. Продуктивность фундаментальных и прикладных исследований***

За годы реализации Программы развития возросла продуктивность фундаментальных и прикладных исследований по основным показателям научной деятельности.

Общий объем финансирования научно-исследовательской деятельности университета за пятилетие увеличился более, чем в 3 раза. При этом — общий объем научно-исследовательских работ в области информатизации составил более 20 млн руб., в области общего образования — более 23 млн руб., а в области высшего профессионального образования — около 68 млн руб.

В структуре основных научных направлений проводились исследования по 158 научным темам в рамках 21 отрасли науки, при этом фундаментальный характер носило 133 темы.

Ученые университета вели разработку инновационных образовательных технологий и форм обучения, мультимедийных учебников и электронных учебно-методических пособий, информационных телекоммуникационных средств; программ подготовки специалистов и др.

Осуществлялись инновационные разработки и в таких отраслях, как экономика, энергетика, медицина, газовая промышленность, транспорт, машиностроение, фармацевтика, производство электронных приборов, растениеводство, строительство и эксплуатация гидротехнических сооружений и др.

Научная деятельность университета развивалась, в первую очередь, в контексте укрепления базисного характера науки для развития высшего профессионального образования и развития инновационной научной деятельности.

Этому способствовало:

- приобретение университетом черт, присущих ведущему центру подготовки и аттестации кадров высшей квалификации, который проводит фундаментальные и прикладные исследования в областях, определяющих развитие науки, техники и технологий, и в полной мере принимает участие в решении стратегических проблем модернизации и инновационного развития отечественной образовательной системы;

- лидерство ученых университета в разработке концептуальных подходов и научного сопровождения механизмов вхождения отечественного высшего профессионального образования в Болонский процесс;

- формирование инновационной конкурентоспособной среды университета как пространства условий для развития инновационного мышления и готовности к инновационной научно-исследовательской деятельности;

- проведение мониторинга научно-образовательного пространства вуза и его отдельных структурных подразделений.

### ***2.1.3. Ведущая роль Герценовского университета в образовательно-просветительской деятельности в России***

За годы реализации Программы развития, благодаря активизации образовательно-просветительской деятельности Герценовского университета, существенно расширилась сфера его влияния на развитие систем образования в городе, в регионе, в России.

Этому способствовали:

- создание и научно-методическое сопровождение деятельности «Университетского образовательного округа», в состав которого вошли образовательные учреждения города и области разных видов и типов, изъявившие желание сотрудничать с университетом;

- расширение научно-методических контактов, как с педагогическими, так и непдагогическими вузами России по совместному решению проблем модернизации непрерывного педагогического образования, совершенствованию профессионального образования, включению в Болонский процесс, поиску путей развития воспитательной деятельности в высшей школе;

- открытие в университете и активизация деятельности института переподготовки и повышения квалификации работников образования, обеспечивающего подготовку инновационных педагогических кадров для образовательных учреждений разных видов и типов;



- расширение открытости университета через организацию презентации достижений по основным направлениям его деятельности в СМИ, на научных конференциях, в том числе международных, в Интернете;
- существенное расширение пространства международного сотрудничества и его содержательное обновление;
- внедрение технологии корпоративной работы в библиотеке для участия в создании общих информационных ресурсов вузов и других организаций Санкт-Петербурга, России (АРБИКОН) и средств эффективного доступа к ним; создание службы электронной доставки документа;
- сохранение лидерских позиций в целевой подготовке студентов, аспирантов по прямым договорам.

#### ***2.1.4. Экономическая эффективность деятельности университета***

Проводимая в течение 5 лет финансово-экономическая политика позволила в значительной степени обновить образовательную и научную среду университета, улучшить его инфраструктуру, стимулировать инновации, оказывать планомерную финансовую поддержку обучающимся и работающим:

- введен в строй учебно-жилой корпус на Лиговском пр., д. 275, корпус на Казанской ул., д. 5;
- отремонтированы учебные корпуса, столовая, актовые залы;
- все структурные подразделения оснащены компьютерной техникой;
- закуплена для обеспечения учебного процесса новая мебель и аудиовизуальная аппаратура;
- отремонтированы учебно-жилые комплексы в Выборге, Волхове;
- несколько корпусов оборудованы специализированными аудиториями;
- приобретено специализированное оборудование для проведения научных исследований;
- проведена реконструкция фундаментальной библиотеки, значительно увеличен библиотечный фонд;
- с целью привлечения высококвалифицированных кадров внедрена система назначения ежемесячных персональных надбавок профессорско-преподавательскому составу.

Все это удалось:

- за счет создания стабильных условий финансового и материально-технического обеспечения процесса функционирования и модернизации системы герценовского образования в среднесрочной перспективе;
- за счет устойчивого роста бюджета университета как в части федерального финансирования, так и в части внебюджетных доходов;
- за счет рационального использования внутренних ресурсов, которые не превышали при этом разрешенную норму для сохранения государственного статуса университета.

### ***2.1.5. Устойчиво высокий статус университета среди других высших учебных заведений***

Анализ данных показал, что в течение последних 5 лет практически по всем рейтинговым показателям университет демонстрирует устойчивый рост:

- университет занимает лидирующее рейтинговое место в группе государственных педагогических и лингвистических вузов (78 вузов);
- по показателям, разработанным Центром государственной аккредитации весной 2005 года (контингент студентов, обучающихся по укрупненной группе специальной (УГС); контингент аспирантов, докторантов, обучающихся по научным специальностям, соответствующим УГС; наличие советов по защите диссертаций, в которых проводятся защиты по научным специальностям, соответствующим УГС), в высшую категорию из 584 вузов вошли 35 государственных вузов различной подчиненности. В этой группе РГПУ им. А. И. Герцена занимает 8 место;
- по числу отраслей наук по специальностям аспирантуры университет превышает соответствующий университетский «норматив» более, чем в 3 раза; по числу аспирантов на 100 студентов превосходит критериальный показатель более, чем в четыре раза;
- отраслей науки, в рамках которых выполняются научные исследования, в университете в 4 раза больше, чем требуется для подтверждения университетского статуса;
- по количеству изданных монографий на 100 преподавателей с учеными степенями и (или) званиями университет превосходит соответствующий критерий более, чем в три раза;
- в течение прошедших 5 лет начала складываться интегрированная система балльно-рейтинговой оценки деятельности подразделений университета.

*Давая общую оценку выполнения 5-летней Программы развития РГПУ им. А. И. Герцена, можно уверенно констатировать, что в отчетном периоде университет успешно реализовывал миссию национального лидера в области подготовки педагогических кадров высшей квалификации для образовательных учреждений России всех типов и уровней. Успеху реализации Программы способствовало применение современных принципов и методов управления, основанных на вовлечении персонала в принятие управленческих решений, четком определении ответственности и полномочий.*

*Наряду с положительными результатами, достигнутыми коллективами структурных подразделений, существует ряд проблем, требующих решения.*

## **2.2. Характеристика нерешенных проблем**

### ***2.2.1. Проблемы обеспечения качества образования обучающихся.***

Анализ результатов выполнения Программы 2001–2005 годов позволил выделить две основные проблемы:

- проблему, недостаточного соответствия качества подготовки требованиям рынка труда, которая вызвана медленной разработкой и внедрением современного учебно-методического обеспечения самостоятельной работы студентов в условиях перехода к нелинейной организации образовательного процесса и нерациональным использованием имеющихся ресурсов (кадровых, информационно-технических и др.) при организации образовательного процесса в условиях многоуровневой системы;

- проблему включения студентов в созидательную деятельность в различных сферах жизни университета и несогласованности действий различных подразделений университета в работе со студентами.

**2.2.2.** Анализ результатов Программы 2001–2005 годов позволил выделить *три основные группы проблем научного обеспечения* университетского образования, развития университета как научного центра российского масштаба.

*Первая группа* проблем связана с недостаточной разработанностью ряда научных вопросов, решение которых значимо для развития университетского образования (принципы отбора и структурирования содержания педагогического образования в условиях его нелинейной организации, системы оценки качества профессиональной подготовки и др.).

*Вторая группа* проблем связана с недостаточной ориентацией имеющихся научных разработок на потребности развивающейся практики университетского образования (методика перехода на уровневую модель подготовки кадров, методика переподготовки педагогических кадров образовательных учреждений педагогического и непедагогического профиля к решению современных образовательных задач и др.).

*Третья группа* проблем связана с настоятельной необходимостью создания условий для получения принципиально нового научного знания (подходов к внутреннему и внешнему структурированию связей образовательных учреждений; принципы, пути, условия интеграции образовательных и научных учреждений и др.) для приобретения университетом инновационного облика, адекватного требованиям общества знаний.

**2.2.3. Проблемы обеспечения лидирующей роли РГПУ им. А. И. Герцена в системе образования России**

Анализ результатов Программы дал возможность зафиксировать основные проблемы:

- проблему недостаточно полного использования имеющихся ресурсов (кадровых, научных, научно-методических, информационных, материально-технических, финансовых) для обеспечения влияния на инновационные процессы в образовательных системах России разного уровня и типа;

- проблему обеспечения продуктивности сотрудничества с расширяющимся кругом социальных партнеров университета для решения задач инновационного развития самого университета.

*Основную проблему, обнаруженную в результате выполнения предыдущей Программы развития университета, требующую серьезного анализа и оперативного решения, можно сформулировать следующим образом: несмотря на принятые и одобренные коллективом университета задачи развития по всем направлениям наблюдается недостаточная включенность различных подразделений, преподавателей и сотрудников университета в решение задач развития, что не позволило в полной мере осуществить переход от стратегии развития в условиях выживания к стратегии опережающего развития университета.*

### **2.3. Перечень стратегических направлений развития университета на 2006–2010 годы**

Анализ результатов выполнения Программы 2001–2005 годов, достижений и нерешенных проблем, современной ситуации развития образования и образовательного сектора экономики, а также осмысление имеющихся ресурсов и глубокая убежденность коллектива герценовцев в высокой социальной значимости миссии РГПУ обусловили выбор следующих приоритетов развития как стратегических направлений Программы университета на 2006–2010 годы:

- обновление качества университетского образования;
- обеспечение инновационности научной деятельности университета;
- научно-методическое обеспечение развития образовательных систем России.

Реализации этих стратегических направлений будет способствовать деятельность по «*Совершенствованию управления университетом*». Для этого необходимо будет:

- провести реструктуризацию управления университетом в соответствии с логикой его развития;
- последовательно реализовать политику университета в области менеджмента качества;
- оптимизировать организационную структуру университета в контексте Болонской декларации;
- разработать и внедрить единую информационную систему управления университетом;
- активизировать привлечение общественности и работодателей к управленческой деятельности университета разного уровня;
- развивать систему управления персоналом.

*Усовершенствованная система управления университетом даст:*  
*Обучающимся:*

- возможность получать образование гарантированного качества, подтвержденного наличием внедренной системы менеджмента качества (и возможно сертификата).

*Персоналу и научно-педагогическому составу:*

- определенность обязанностей, ответственности и полномочий как самого работника, так и по отношению к нему;
- повышение престижности труда и понимание своего вклада в общее дело;
- четкие критерии оплаты труда и материального поощрения;
- преимущества в получении грантов и внешних премий;
- сопричастность к управлению.

*Руководству структурных подразделений:*

- прозрачность и более высокую эффективность управления;
- четкость во взаимодействии с другими структурными подразделениями и внешними организациями;
- позиционирование структурного подразделения в университете и среди других вузов, входящих в УМО по направлениям педагогического образования;
- возможность для привлечения дополнительных ресурсов как внутривузовских, так и внешних.

*Руководству университета:*

- повышение устойчивости управления;
- возможность принимать решения на основе достоверной информации;
- возможность исключить ошибки в стратегическом планировании;
- возможность привлекать коллектив к активному участию в управлении вузом;
- повышение эффективности использования ресурсов.

*Университету в целом:*

- возможность повысить статус Герценовского университета и укрепить позиции как одного из ведущих вузов России;
- возможность развиваться как центру научно-методической поддержки образовательных систем России;
- российское и международное признание на рынке образовательных услуг, труда и на поприще науки.

### **3. Характеристика стратегических направлений развития университета на 2006-2010 годы и их ресурсного обеспечения**

#### **3.1. Стратегическое направление: Обеспечение качества университетского образования**

##### ***3.1.1. Ценностно-целевая характеристика направления***

Экономический подъем, развитие гражданского общества в России предполагает *иное качество образования*, обеспечивающее подготовку че-

ловека не столько к индустриальному обществу, сколько к обществу экономики, построенной на знаниях.

*Основными факторами развития современного общества*, которые оказывают прямое влияние на сферу образования, на современное понимание качества образования являются:

- информатизация жизни общества (становление приоритета конструирования личностного знания на основе самостоятельной работы с разнообразной информацией);
- становление открытого общества, что обеспечивает существенное расширение среды существования человека и многочисленные пересечения индивидуальных сред;
- становление гражданского общества, что повышает меру свободы и, следовательно, ответственности человека в осуществлении жизнедеятельности;
- становление нового культурного типа личности, характеристиками которого являются активность, самостоятельность и ответственность личности;
- профессионализация в течение всей жизни, которая подразумевает готовность человека и учиться, и переучиваться в течение всей жизни.

Эти социокультурные факторы определяют современное понимание результативного аспекта *качества образования*.

Анализ отечественных и международных документов, определяющих политику качества в сфере образования, свидетельствует о том, что особо подчеркивается зависимость решения современных проблем, которые стоят перед нами события настоящего времени, *от выбора приоритетов современного образования*.

Качество подготовки выпускника как социальный заказ определяется через требования к выпускнику. Сегодня *традиционная характеристика качества образования* — уровень полученных знаний — *трансформируется в иной результат образования* — *компетентность в сфере профессиональной деятельности*, устойчивую мотивацию к обучению в течение всей жизни. Доказательством этого могут служить параметры международных измерений качества образования, в частности известных международных исследований PISA, TIMSS, CIVIC, LINGUA, PIRLS. Как социальный заказ системе образования можно рассматривать и мнение студентов, их родителей и работодателей относительно первоочередных задач высшей школы, который отражает основной смысл образования — формирование потенциала личности — и ориентирован на достижение личностных, социальных и «государственных» целей. Требования общества отражают такие характеристики качества результата образования, как компетентность, мотивация к непрерывному образованию и профессиональному росту, которые и составляют характеристику современного культурного типа личности.

### ***3.1.2. Задачи направления, ожидаемые результаты, пути решения задач, показатели результативности***

Задача 1: *Переход на многоуровневую систему образования.*

Ожидаемый результат: Новое состояние многоуровневой системы.

Пути решения задачи:

- вступление в Ассоциацию европейских университетов;
- разработка механизма «сопряжения» учебных планов по многоуровневой и моноуровневой подготовке специалистов;
- разработка учебно-методического обеспечения перехода образовательного процесса на многоуровневую систему образования в части циклов ГСЭ, ЕН, ОПД по укрупненным профилям направлений и специальностей;
- разработка механизмов практической реализации образовательных маршрутов:
  - 2 (бакалавриат/направление) +3 (специалитет);
  - 2 (бакалавриат/направление) +2 (бакалавриат/профиль) +1 (специалитет).

Показатели результативности:

- доля студентов, обучающихся по многоуровневой системе по отношению к общему количеству студентов;
- доля преподавателей, участвующих в подготовке кадров по многоуровневой системе.

Задача 2: *Разработка и открытие новых образовательных программ, отвечающих вызовам времени.*

Ожидаемый результат: Пакеты образовательных программ, востребованных на рынке труда.

Пути решения задачи:

- проведение маркетинговых исследований рынка труда;
- изучение запросов работодателей;
- разработка механизма ротации образовательных программ;
- лицензирование образовательных программ, востребованных на рынке труда (в том числе международном).

Показатели результативности:

- количество внедренных новых образовательных программ (ежегодно и положительная динамика);
- доля студентов, осваивающих новые образовательные программы;
- количество иностранных студентов, осваивающих образовательные программы.

Задача 3: *Обновление организации образовательного процесса.*

Ожидаемый результат: новое состояние образовательного процесса.

Пути решения задачи:

- организация нелинейного образовательного процесса;
- внедрение технологий организации самостоятельной работы студентов;
- разработка новой системы аттестации на основе компетентностного подхода;
- разработка системы опережающего повышения квалификации преподавателей.

Показатели результативности:

- доля студентов, обучающихся в соответствии с требованиями Болонского процесса;
- доля преподавателей, обучающихся в соответствии с требованиями Болонского процесса;
- доля преподавателей, прошедших повышение квалификации по проблемам организации образовательного процесса в контексте идей Болонской декларации;
- доля преподавателей, использующих новые образовательные технологии.

Задача 4: *Совершенствование информационного сопровождения образовательного процесса.*

Ожидаемый результат: система информационного сопровождения образовательного процесса.

Пути решения задачи:

- создание информационной инфраструктуры университета, обеспечивающей новое качество образования;
- создание системы информирования обучающихся, в том числе иностранных, о возможностях их участия в решении значимых для них индивидуальных и общественных проблем в пространстве университета, города, России и других стран.

Показатели результативности:

- количество компьютеров на одного преподавателя и одного обучающегося;
- интенсивность использования компьютерных классов;
- количество преподавателей, использующих информационные технологии;
- наличие учебно-методических разработок, лицензионных технологий и программных продуктов.

Задача 5: *Обеспечение мониторинга качества образования.*

Ожидаемый результат: функционирующие системы мониторинга.

Пути решения задачи:

- разработка показателей итоговой и текущей аттестации;



- разработка методики организации мониторинга;
- мониторинг деятельности преподавателей;
- включение работодателей в систему мониторинга;
- разработка и апробация показателей и критериев, а также механизмов (способов, форм) оценки воспитательной деятельности университета в целом и его структурных подразделений, рейтинговых показателей этого вида деятельности.

Показатели результативности:

- положительная динамика показателей итоговой и текущей аттестации;
- наличие системы оценки воспитательной деятельности и ее рейтинговых показателей.

*Задача 6: Развитие созидательной инициативы обучающихся, в том числе и иностранных, и вовлечение их в решение значимых для них проблем в пространстве университета, города, России и других стран.*

Ожидаемый результат: социальная и профессиональная активность обучающихся.

Пути решения задачи:

- поиск и внедрение эффективных форм инициативного включения обучающихся в социально значимую деятельность в пространстве университета, города, страны;
- развитие спектра студенческих сообществ для решения значимых для них проблем, в том числе студенческих отрядов в соответствии с направлениями профессионального образования;
- создание организационных механизмов и всесторонней ресурсной поддержки (педагогической, информационной, научно-методической) включения обучающихся в реализацию программы развития университета;
- создание механизмов выявления и продвижения талантливых обучающихся и продуктов их инновационной деятельности;
- развитие современных форм студенческого самоуправления, обеспечивающих развитие созидательной инициативы обучающихся, в том числе иностранных, вовлечение их в решение значимых для них проблем в пространстве университета, города, России и других стран.

Показатели результативности:

- доля обучающихся, включенных в социально значимую деятельность;
- количество форм инициативного включения обучающихся в социально значимую деятельность;
- доля обучающихся, включенных в Программу развития университета.

*Задача 7: Активизация деятельности преподавателей в организации работы студенческих сообществ.*

Ожидаемый результат: возросший воспитательный потенциал университетского образования.

Пути решения задачи:

- поиск и внедрение разных форм подготовки преподавателей к решению профессиональных задач, связанных с реализацией концепции воспитательной деятельности университета;
- создание системы стимулирования активного участия преподавателей в реализации концепции воспитательной деятельности университета;
- создание механизмов и форм координации деятельности разных структурных подразделений, участвующих в реализации концепции воспитательной деятельности университета;
- активизация инновационной деятельности в области воспитания студентов.

Показатели результативности:

- доля преподавателей, участвующих в воспитательной деятельности;
- формы подготовки преподавателей к решению профессиональных задач, охват преподавателей, их активность;
- наличие системы стимулирования активного участия преподавателей в реализации концепции воспитательной деятельности университета.

### ***3.1.3. Ресурсное обеспечение направления предполагает:***

- создание современных механизмов (форм) научно-методического сопровождения учебного и воспитательного процессов (для преподавателей и студентов);
- разработку системы оценки качества кадров университета;
- создание системы материального и морального стимулирования деятельности кадров;
- создание системы обновления кадрового состава;
- совершенствование системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава;
- разработку системы поддержки молодых специалистов (ППС и научных сотрудников);
- совершенствование информационно-библиотечного обслуживания на основе тотального внедрения современных технологий;
- обновление спортивной базы университета и баз отдыха;
- улучшение условий питания студентов и преподавателей;
- совершенствование социальной политики университета.

## **3.2. Стратегическое направление: Обеспечение инновационности научной деятельности университета**

### ***3.2.1. Ценностная характеристика направления***

Известно, что процветание стран зависит не только от высокоразвитой и эффективной науки, но и от быстрой разработки интеллектуальной продукции. Интеллектуальный продукт — сырье для информационного века, так же как энергетический продукт для индустриального века. Поэтому раз-

витие инновационных процессов в науке — ключ к политическому и экономическому могуществу страны и высокому качеству жизни ее граждан.

Инновация — конечный результат деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. *Таким образом*, инновационные процессы в науке *должны* обеспечить получение интеллектуального продукта. Сегодня с точки зрения общественных потребностей важны как эффективное приложение и внедрение уже существующих знаний, так и инновации по применению новых и имеющихся научных открытий; сегодня человечество входит в эпоху обширных прикладных исследований.

Научная продукция университета не только пользуется устойчивым спросом у отечественного профессионального сообщества, но представляет интерес и для зарубежных партнеров, т. е. может быть весьма конкурентоспособной на рынке образования.

Сегодня очевидна необходимость создания условий для развития коллективов исследователей, готовых:

- к реализации целостной исследовательской программы;
- к осуществлению командной научно-исследовательской и проектной деятельности в области педагогического образования;
- имеющих общие ценностные ориентиры понимания исследовательской деятельности;
- к разработке востребованной научной продукции.

### ***3.2.2. Задачи направления, ожидаемые результаты, пути решения задач, показатели результативности***

Задача 1: *Развитие фундаментальных исследований по приоритетным научным направлениям.*

Ожидаемые результаты: эффективность фундаментальных исследований в рамках основных научных направлений университета и научных приоритетов федерального уровня.

Пути решения задачи:

- систематизация и обобщение результатов исследований, характеризующих научный потенциал университета;
- координация внутренних приоритетов научной деятельности университета.

Показатели результативности:

- среднегодовое количество монографий, сборников научных трудов фундаментального характера за пять лет по основным научным направлениям университета на 100 штатных сотрудников с учеными степенями и (или) учеными званиями;
- доля фундаментальных исследований в общем объеме финансирования НИР;

- доля направлений, соответствующих перечню научных приоритетов федерального уровня, в общем числе основных научных направлений университета.

*Задача 2: Повышение эффективности прикладных исследований и коммерциализация интеллектуальной продукции ученых университета.*

Ожидаемые результаты: эффективность прикладных исследований по основным научным направлениям; консолидация ресурсов научно-инновационной деятельности; увеличенный объем финансирования инновационных научных проектов.

Пути решения задачи:

- развитие инновационной конкурентоспособной среды университета, в том числе за счет участия в международных конференциях, форумах, международных профессиональных организациях;
- реализация конкурсных механизмов в организации научной деятельности;
- расширение участия в международных исследовательских проектах;
- развитие материально-технической базы научных исследований;
- организация командных исследований по приоритетным направлениям развития университета;
- расширение опытно-экспериментальных площадок по разработке моделей модернизации образования.

Показатели результативности:

- доля инновационных научных проектов в общем объеме финансирования НИР;
- доля прикладных исследований в общем объеме финансирования НИР;
- количество инновационных проектов, в том числе с зарубежными партнерами, за пять лет;
- количество экспонатов, представленных учеными университета на международных выставках.

*Задача 3: Обеспечение интеграции науки и образования.*

Ожидаемые результаты: новые эффективные формы интеграции науки и образования, повышение эффективности подготовки кадров высшей квалификации.

Пути решения задачи:

- создание базовых кафедр и совместных лабораторий с академическими и отраслевыми институтами;
- реализация совместных научно-исследовательских проектов «вуз—НИИ»;
- повышение качества подготовки кадров высшей квалификации;
- внедрение результатов фундаментальных и прикладных исследований в учебно-воспитательный процесс;

- осуществление поддержки научно-педагогических коллективов преподавателей и студентов, участвующих в научно-исследовательской деятельности университета;

- развитие инфраструктуры научно-исследовательской деятельности студентов.

Показатели результативности:

- количество базовых кафедр и совместных лабораторий с академическими и отраслевыми институтами;

- количество совместных научно-исследовательских проектов «вуз—НИИ»;

- количество партнеров из числа научно-исследовательских институтов, академических учреждений, промышленных структур и внедренческих организаций, фиксированное в форме договоров о сотрудничестве;

- процент аспирантов, защитивших диссертации не позднее чем через год после окончания аспирантуры (от числа поступивших);

- число диссертационных советов;

- среднегодовое количество изданных учебников и учебных пособий с грифами федеральных органов управления образованием, других федеральных органов исполнительной власти, учебно-методических объединений на 100 преподавателей с учеными степенями и званиями;

- среднегодовое количество научных публикаций обучающейся молодежи;

- число студентов, принимающих участие в финансируемых научных исследованиях.

*Задача 4: Создание научно-исследовательского сектора информационной среды университета.*

Ожидаемые результаты: научно-исследовательская подсистема информационной среды университета.

Пути решения задачи:

- информатизация системы управления наукой университета;

- расширение доступа к научно-исследовательским информационным ресурсам.

Показатели результативности:

- число автоматизированных баз данных;

- наличие web-сайта научного департамента;

- наличие корпоративной сети управления научно-исследовательской деятельностью.

*Задача 5: Диверсификация структуры научно-исследовательской деятельности университета.*

Ожидаемые результаты: диверсифицированная структура организации научно-исследовательской деятельности.

Пути решения задачи:

- развитие научно-инновационной инфраструктуры университета;

- перемещение центров исследований с кафедр на межфакультетские, междисциплинарные комплексы.

Ожидаемые результаты: диверсифицированная структура организации научно-исследовательской деятельности.

Показатели результативности:

- количество научных подразделений, выполняющих исследования по основным научным направлениям университета и приоритетным направлениям федерального уровня;

- количество междисциплинарных центров научных исследований.

### **3.2.3. Ресурсное обеспечение направления предполагает:**

- материальное стимулирование ведущих и молодых ученых университета на конкурсной основе (рейтинговый и грантовый механизм);

- создание в общежитиях современных условий для проживания иногородних аспирантов, докторантов и стажеров университета;

- использование средств адресной программы развития материально-технической базы научных исследований университета;

- введение должности «Исследователь» (5 человек) для молодых ученых, работающих над докторскими диссертациями (преддокторантская поддержка);

- создание временных и проектных групп сотрудников университета, разрабатывающих, осуществляющих и координирующих основные мероприятия направления.

## **3.3. Стратегическое направление: Научно-методическое обеспечение развития образовательных систем России**

### **3.3.1. Ценностная характеристика направления**

Научный, методический, образовательный, просветительский, информационный, кадровый потенциал университета позволяет ему активно содействовать развитию региональных систем образования разного уровня: Санкт-Петербургской системы образования, системы образования Ленинградской области, Северо-Западного федерального округа, других федеральных округов России, развитию российской системы образования в целом. Такое влияние может оказываться всеми структурными подразделениями университета через взаимодействие с образовательными учреждениями, входящими в «Университетский образовательный округ» (Ассоциацию образовательных учреждений Санкт-Петербурга и Ленинградской области), деятельность УМО по направлениям педагогического образования, развитие сети инновационных площадок при РГПУ им. А. И. Герцена, создание на базе университета экспертно-аналитических служб (отделений), ресурсных центров по основным направлениям модернизации образования, по инновационным образовательным технологиям, другие формы сотрудничества. Важнейшим условием продуктивности влияния университета на развитие региональных систем образования разного уровня является его собственное инновационное развитие.

### **3.3.2. Задачи направления, ожидаемые результаты, пути решения задач, показатели результативности**

Задача 1. *Научное обеспечение развития региональных систем образования.*

Ожидаемые результаты:

- система научного обеспечения структурными подразделениями университета развития региональных систем образования разного уровня;
- механизм обобщения инновационного российского и мирового педагогического опыта и его использования для развития региональных систем образования разного уровня;
- механизмы обобщения и распространения опыта развития региональных систем образования.

Пути решения задачи:

- разработка и внедрение механизма обобщения инновационного российского и мирового педагогического опыта и его использования для развития региональных систем образования разного уровня;
- создание механизмов обобщения и распространения опыта развития региональных систем образования.

Показатели результативности:

- количество научных разработок, внедренных в региональные системы;
- количество научной продукции (научные исследования, диссертации, монографии, предложения в концепции и программы развития региональных систем образования, методические рекомендации по внедрению).

Задача 2: *Организация опытно-экспериментальной работы по развитию образовательных систем разного типа и вида.*

Ожидаемые результаты:

- наличие центра;
- создание экспериментальных площадок;
- пакет форм экспертизы.

Пути решения задачи:

- создание экспертно-аналитического центра по прогнозированию развития образовательных систем;
- содействие созданию экспериментальных площадок по развитию инновационного опыта в сфере образования;
- организация различных форм экспертизы деятельности экспериментальных площадок по развитию инновационного опыта в сфере образования;
- осуществление информационной поддержки региональных программ развития образования, консалтинг разработчиков и исполнителей инновационных программ.

Показатели результативности:

- количество экспериментальных площадок;

- привлеченные средства за экспертизу.

*Задача 3: Научно-методическое сопровождение модернизации российского образования.*

Ожидаемые результаты:

- современные формы научно-методического сопровождения модернизации российского образования.

Пути решения задачи:

Разработка и внедрение современных форм научно-методического сопровождения модернизации российского образования:

- совершенствования организации образовательного процесса, содержания и методики преподавания дисциплин в общеобразовательной школе на основе компетентного подхода;
- предпрофильной подготовки и профильного обучения школьников;
- информатизации образования;
- работы с детьми с ограниченными возможностями;
- работы с одаренными детьми;
- единого государственного экзамена;
- развития воспитательной деятельности в системе непрерывного образования;
- развития системы непрерывного профессионального педагогического образования.

Показатели результативности:

- количество социальных партнеров;
- наличие научно-методических и учебно-методических ресурсов;
- востребованность научно-методической продукции;
- привлеченные средства.

*Задача 4: Повышение квалификации и переподготовка различных категорий кадров для университета и образовательных систем разного типа и вида.*

Ожидаемые результаты:

- пакет образовательных программ;
- обновленное качество образовательного процесса в системе повышения квалификации и переподготовки.

Пути решения задачи:

- создание пакета образовательных программ повышения квалификации и переподготовка различных категорий кадров в соответствии с основными направлениями модернизации российского образования, в том числе дистанционных;
- поиск механизмов повышения качества образовательного процесса в системе повышения квалификации и переподготовки различных категорий кадров.



Показатели результативности:

- количество образовательных программ;
- количество обучающихся;
- привлеченные средства.

### **3.3.3. Ресурсное обеспечение направления предполагает:**

- создание экспертно-аналитических служб, ресурсных центров, временных творческих коллективов, объединений сотрудников университета и работников образовательных учреждений разных типов и видов;
- включение в целевые федеральные и региональные программы развития образования;
- использование результатов научных исследований, проектов, грантов, выполняемых сотрудниками университета, в том числе совместно с зарубежными партнерами;
- комплексное использование разнообразных образовательных технологий, в том числе информационных и дистанционных для развития образовательных систем, повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров, развития системы дополнительного профессионального образования;
- расширение объема привлекаемых средств для реализации совместных инновационных проектов.

## **4. Характеристика интегративных ожидаемых результатов реализации Программы 2006-2010 годов**

4.1. Обновленное качество университетского образования.

4.2. Инновационность научной деятельности университета (*соответствие научно-образовательного пространства университета критериям элитного сектора высшего профессионального образования*).

4.3. Включенность университета в формирование и реализацию государственной образовательной политики.

4.4. Создание на базе университета парка инновационных образовательных технологий.

4.5. Как особый вид интегративных результатов, ожидаемых от реализации Программы 2006–2010 годов, выделяются ***социальные эффекты Программы***:

- статус университета как лидера в образовании;
- удовлетворенность всех субъектов различными сферами жизни в университете;
- конкурентоспособность услуг университета и его кадров;
- устойчивость социального партнерства;
- востребованность выпускников на рынке труда.

## 5. Управление Программой

Программа развития РГПУ им. А. И. Герцена является управленческим документом, который определяет основные стратегические направления его развития и пути их реализации. Вместе с тем, для решения поставленных задач, обеспечения координации деятельности всех субъектов университета, всех структурных подразделений, осуществления постоянного целенаправленного мониторинга хода и промежуточных результатов, разработки коррективов в Программу, для гибкого реагирования на внешние нестабильные условия, необходимо определить логику и структуру управления Программой развития.

Принципиально важно обеспечить посредством реализации Программы собственно *развитие университета*, достижение *его иного качества*.

В современных условиях управленческие решения, связанные с обеспечением стратегических направлений развития, осуществляются, как правило, в условиях:

- неопределенности (недостаточной определенности) исходной информации;
- наличия вариантов правильного решения;
- «смещения» задач обеспечения функционирования университета и задач собственно развития.

Это обуславливает необходимость создания условий для *участия в реализации Программы разных категорий заинтересованных лиц, разных уровней университетского управления*. Для этого необходимо создание, в частности, *Совета Программы*, призванного обеспечить:

- координацию деятельности различных уровней университетского управления;
- координацию деятельности попечительских советов (университета, факультетов), общественных организаций и профессиональных сообществ университета;
- координацию и систематизацию разработки научно-методического обеспечения реализации стратегических направлений Программы;
- анализ хода и результатов каждого этапа, уточнение задач предстоящего этапа, согласование деятельности различных рабочих и проектных групп;
- определение по каждому стратегическому направлению развития плана поэтапной реализации;
- уточнение возможности материально-технического и финансового обеспечения приоритетных направлений;
- организацию мониторинга хода и промежуточных результатов и социальных эффектов Программы;
- организацию информирования коллектива университета о ходе и результатах выполнения программы;

- разработку необходимых изменений и дополнений в Программу по мере ее выполнения.

В состав Совета входят руководители всех направлений развития и всех рабочих групп и проектов. Комплектование Совета осуществляется под руководством проректоров, курирующих различные направления деятельности университета. В состав Совета, рабочих и проектных групп входят представители различных подразделений, ответственные, заинтересованные и готовые к решению конкретных проблем развития университета.

Рабочие и проектные группы определяют задачи своей работы на каждый этап, включают в разработку и реализацию проекта сотрудников, студентов, аспирантов, анализируют полученные результаты, отчитываются перед Советом Программы.

Совет Программы утверждает план своей работы на заседании Ученого совета университета.

Ученый совет университета анализирует и оценивает результаты реализации проектов, направлений развития и Программы в целом.

Совет Программы не подменяет собой такие структуры управления университета, как ректорат, Ученый совет, конференция преподавателей и сотрудников университета, но является общественным органом управления развитием университета, действующим в рамках Устава университета, в тесной взаимосвязи со всеми структурными (в том числе управленческими) подразделениями университета.

Организация нового органа общественного управления будет способствовать повышению соответствия модели управления университетом новым условиям и возможностям, когда востребованы прозрачность процесса управления, активное участие сотрудников в принятии решений, сочетание административного стиля и проектного управления, создание системы управления документацией и системная информатизация управления.

## 6. Этапы реализации Программы

**I этап (2006 год)** — «запуск» Программы (организация Совета Программы и направлений, оформление рабочих и проектных групп, изучение ситуации, разработка планов деятельности).

**II этап (2006–2008 годы)** — реализация стратегических направлений, отслеживание результатов, внесение корректив в содержание Программы.

**III этап (2009–2010 годы)** — уточнение стратегии развития университета в соответствии с государственными приоритетами в области социально-экономического развития страны в целом и образования в частности, оценка достигнутых интегративных результатов Программы и определение перспектив дальнейшего развития университета.