

Анализ программ развития ВУЗов

Зенин Сергей Сергеевич
Директор Института государства и права
Проректор ТюмГУ



План

1. Нормативные требования и установки на что обращать внимание
2. Типовые ошибки и слабые места в программах развития вузов
3. Наиболее удачные подходы и решения в программах развития
4. Общие рекомендации по усилению тех или иных аспектов



Нормативная база



Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»

- Устанавливает общие принципы и требования к образовательным программам;
- Образовательные организации должны разрабатывать программы с учётом потребностей рынка труда и профессиональных стандартов

Постановление Правительства РФ № 2547

Определяет требования к структуре и содержанию программ развития вузов, включая обязательные разделы:

- стратегия развития;
- политика в области научной деятельности;
- социальная миссия;
- цифровая трансформация;
- целевые показатели и индикаторы (для оценить её эффективность)

Методические рекомендации, утвержденные заместителем Министра науки и высшего образования РФ

Содержат

- структуру и содержание,
- формы и правила заполнения приложений к программе,
- методику оценки эффективности реализации
- порядок организации разработки, согласования и утверждения программы развития образовательной организации

Программа "Приоритет-2030"

Направлена на создание более 100 современных университетов, которые будут центрами научно-технологического и социально-экономического развития.

Положения стратегий научно-технологического развития и социально- экономического развития субъектов РФ

Учет Положений ВУЗами при разработке своих программ

Изменения в законодательстве, касающиеся высшего образования в России



- Тенденция к расширению **автономности вузов**
- Адаптацию вузов к новым социальным и экономическим условиям: важность **взаимодействия вузов с бизнесом и промышленностью**
- **Цифровизация** образования
- Поддержка **высокотехнологичных проектов**
- **Изменение критериев допуска** в программу **Приоритет 2030**
 - **Пороговые значения** для участия в программе были снижены
 - Создание группы **«университетов-кандидатов»**
 - Новые требования к **финансированию**
 - Ввод **новых показателей для оценки**: количество выпускников на «цифровой кафедре»
 - Учет **новых технологий**
 - Механизм **ротации**
 - Изменение порядка **исключения вузов из программы**

Критерии оценки программ развития российских вузов



Типовые ошибки и слабые места в программах развития вузов



Стратегия, цели и амбиции

Недостаточная амбициозность

Несоответствие текущей деятельности университета целям программы развития

Неопределенность целевой модели

Отсутствие этапности

Система управления

Отсутствие четкого разделения текущего управления, управления программой развития и стратегическими проектами

Отсутствие матричной логики, недостаточное использование проектного подхода в управлении

Ограниченная роль проектного офиса в трансформации университета

Типовые ошибки и слабые места в программах развития вузов



Позиционирование и взаимодействие

Ограниченная открытость университета
внешним академическим ресурсам

Низкий уровень сетевого взаимодействия
и привлечения индустриальных партнеров

Функционирование и Управление консорциумами

Формальность консорциумов

Непрозрачная, слабая система управления
консорциумами

Недостаточная интеграция с внешними стейк-
холдерами

Типовые ошибки и слабые места в программах развития вузов



Научно-исследовательская, образовательная, кадровая политики

Отсутствие прорывных решений

Недостаточная связь с индустрией

Слабая интернационализация

Стратегические проекты

Упрощенная логика стратегических проектов -
в программе отсутствует продуктовая логика

Типовые ошибки и слабые места в программах развития вузов



Цифровая трансформация

Фрагментарность инициатив

Недостаток метрик

Слабая поддержка цифровых компетенций

Финансовое обеспечение

Необоснованность финансовых затрат

Слабая внебюджетная поддержка

Зависимость от программы

Типовые ошибки и слабые места в программах развития вузов

Проблемы с форматом и содержанием документации

Технические ошибки

Небрежность в таблицах и приложениях

Избыточность текста

Использование размытых формулировок

Отсутствие детализированных дорожных карт и количественных характеристик

Программа развития воспринимается как компромисс, а не амбициозный план



Ориентир на лучшие практики, которые накоплены в образовательных организациях, реализующих программы развития в течении определенного времени.

Наиболее удачные подходы и решения в программах развития



ООВО	Приоритет 2030	ИОП	5-100	НИУ	ПСР	РОУ	ФУ
БФУ							
НИУ ВШЭ							
ВятГУ							
ИТМО							
ЛЭТИ							
МИСиС							
МИФИ							
МФТИ							
НГТУ							
НГУ							
ННГУ							
РУДН							
СамарУ							
СПбПУ							
ТГУ							
ТПУ							
ЮУрГУ							

Наиболее удачные подходы и решения в программах развития



Цели, амбиции и стратегия развития

Сфокусировать цели:

СПбПУ определил свои стратегические цели как переход от АУП-центричного университета к НПР-центричному, что подразумевает акцент на научно-практических результатах и инновациях

Связь с внешними стратегиями

Программа развития увязана с национальными стратегиями, включая Стратегию научно-технологического развития России до 2030 года и программы цифровой трансформации

Формирование продукта

Управление и консорциумы

Усиление консорциумов

Система управления

Распределенное управление

Наиболее удачные подходы и решения в программах развития



Стратегические проекты

Фокусировка проектов

Проектная логика

Академические и инновационные проекты

Цифровая трансформация

Цифровая экосистема

Оценка эффективности

Компетенции обучающихся

Наиболее удачные подходы и решения в программах развития



Финансовая устойчивость и ресурсы

Оценка ресурсов

Мониторинг затрат

Привлечение индустрии

Индикаторы и мониторинг

Количественные показатели

Дорожные карты

Оценка прогресса

Наиболее удачные подходы и решения в программах развития



Интеграция с регионами и индустрией

Региональная роль

Взаимодействие с рынком труда

Социальная ответственность

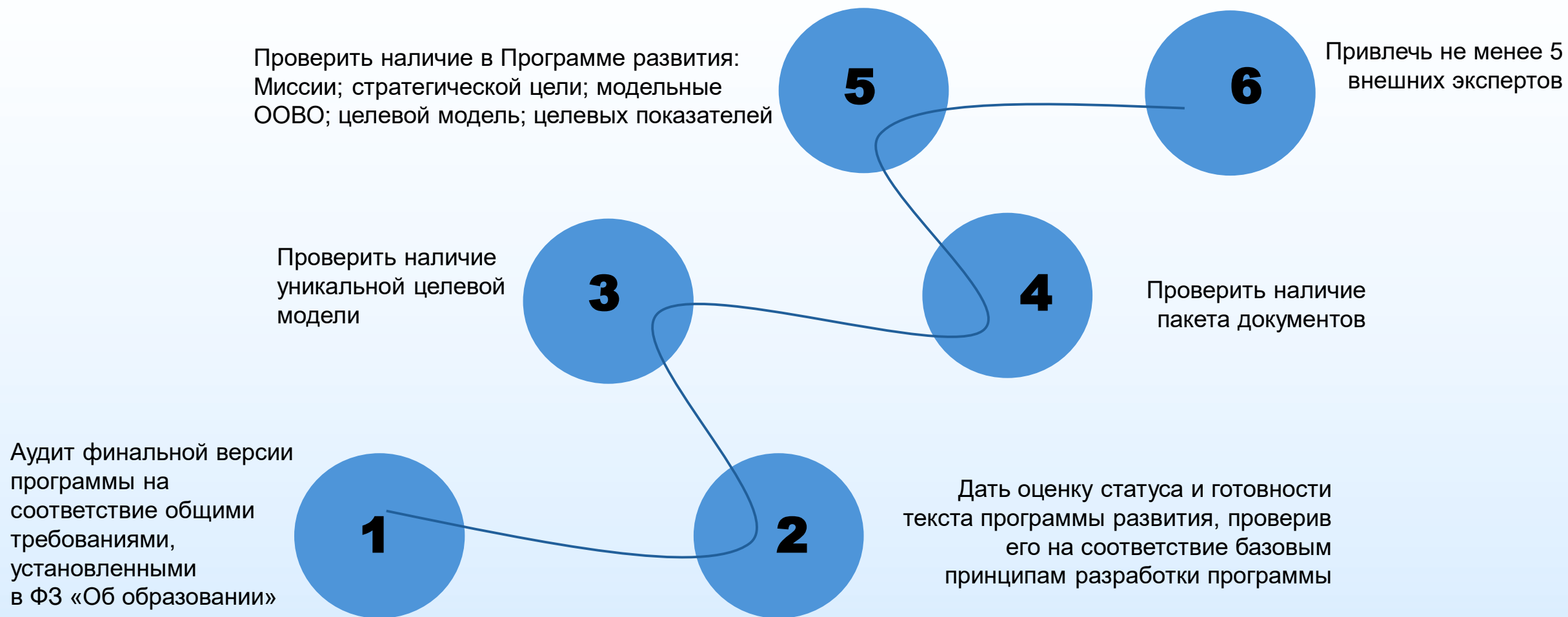
Академическое сообщество и кадровый потенциал

Подготовка кадров

Междисциплинарность

Интернационализация

Алгоритм разработки финальной версии программы развития ООВО



Алгоритм разработки финальной версии программы развития ООВО



Рекомендации по финансовому обеспечению программы развития ООВО



- Департамент экономической политики оценивает финансово-экономическую модель и источники финансирования программ развития.
- Финансирование осуществляется за счет бюджетных и внебюджетных средств, при этом недопустимо направлять весь объем бюджетного финансирования на программу развития.
- Требуется детальное описание источников финансирования по годам реализации программы.
- Необходимо указать, что реализация программы не потребует дополнительных бюджетных ассигнований в текущем году.
- Объемы финансирования на последующие годы являются прогнозными и требуют ежегодного уточнения.

Расширение видения будущих векторов развития



Критически важно:

- Расширение видения будущих направлений развития
- Всесторонний анализ тенденций и трендов
- Поиск эффективных инструментов для работы в будущем

Необходимость в новых методах работы с будущим для определения приоритетов развития науки и технологий

Инновационное и научно-технологическое развитие входит в новую фазу

Важно не угадывать будущее, а конструировать его

- Повышение скорости процессов и реакций
- Усиление междисциплинарности и межотраслевых связей
- Трансформация бизнес-моделей под влиянием новых технологий
- Растущий спрос на адекватные экономические и социальные институты
- Развитие концепции доказательной политики и экономики

Изучение будущего



Ошибки

Узкий контекст рассмотрения изменений спроса

Линейное восприятие развития технологий

Недооценка экосреды и коммуникаций

Игнорирование рисков и "джокеров»

Упрощение представлений о будущем

Отсутствие системности



Рекомендации

Анализ рынков, трендов, потребительского поведения, перспективных продуктов,

Прогноз объемов рынков, сценариев развития, прорывных технологий и необходимых компетенций



Эффективная техника

Форсайт как эффективный метод изучения будущего и формирования стратегии развития

Логика организации формирования проектов



Обзор трендов



Проблема

Программа развития не опирается на всесторонний обзор тенденций и трендов, проекты собираются случайно, большинство из них нацелены на продолжение совершенствования текущей деятельности



Решение

Проводить на системной основе **форсайт-исследования трендов** в конкретной области и смежных областях для определения вызовов, угроз и возможностей.

На основе полученных данных **определить ключевые важные направления**, сфокусироваться на них при формировании идеи и цели стратегических проектов.



Ключевые тренды образования 2022/2023

1. Непрерывное обучение, или Lifelong Learning
2. Тотальная цифровизация
3. Массовые открытые онлайн-курсы (MOOC)
4. Геймификация
5. Технологии VR и AR
6. Agile и Scrum-технологии
7. Адаптивное обучение
8. Изменение роли преподавателя и чат-боты

Анализ текущей ситуации и места на рынке



Проблема

При стратегическом планировании организация часто не обладает объективным знанием своего текущего состояния, сильных и слабых сторон, ключевых ресурсов и конкурентной позиции. В результате проекты становятся продолжением текущей деятельности без явной связи со стратегией развития.



Решение

Определить ключевые научные направления университета на технологической карте страны, включая анализ ключевых технологий и рынков для развития, а также программу их позиционирования.

Провести ревизию сильных и слабых сторон внутренних ресурсов и сопоставить с актуальными трендами в бизнесе и технологиях, а также с университетами-конкурентами.

Выявить возможности для быстрого улучшения востребованных направлений, определить ограничения и пути их устранения, а также разработать карту стейкхолдеров, включая бизнес, студентов, абитуриентов, власти и общественные организации, с целью учёта их интересов и нахождения совместных решений.

Внедрение и готовность к изменениям, открытость новой экспертизе



Проблема

Стратегический проект реализован, но он оторван от стратегии организации, проектная деятельность не ведет к трансформации операционной деятельности



Решение

Расширить круг поставщиков верифицированной экспертизы для формулирования стратегических векторов, что позволит более точно определить цели, инструменты реализации стратегии и исключить нерелевантные направления, фокусируя усилия на значимых проектах.

Разработать интерфейсы и процесс интеграции успешных проектов в операционную деятельность через новые протоколы и автоматизацию, что приведет к позитивным изменениям в текущей системе и поможет достичь стратегических целей организации.

Обучение всех сотрудников, адаптация к изменениям



Проблема

Стратегический проект реализован, но новые технологии и инструменты реализации доведены только до топ-менеджмента, в результате чего жизнеспособность и масштабирование проекта ограничены



Решение

Довести изменения до всех сотрудников.

Вовлечь и научить пользоваться новыми методами, средствами, инструментами, вводя ценности обновления в корпоративную культуру университета

Проект, программа и портфель



Проблема

Стратегический проект - портфель отдельных мелких проектов, модное направление, источник надбавки для всех



Решение

Стратегический портфель формируется в соответствии с определенными стратегическими целями, распределяется объем ресурсов, формируются программы или наборы проектов, которые войдут внутрь портфеля. Стратпроекты создают новые активы и продукты для усиления конкурентоспособности, вовлекают новых и сильных партнеров, требуют изменения других процессов организации



Проект, программа и портфель



Разработка программ развития российских вузов требует



1. Строгое соблюдение нормативных требований и установок, определённых на федеральном уровне.
2. Ориентация на фронтирную научную повестку.
3. Интеграция с экономикой.
4. Цифровая трансформация образовательного процесса.
5. Соответствие национальным целям.
6. Повышение качества образования и научной деятельности в стране.
7. Укрепление позиций российских вузов на международной арене.

Анализ программ развития ВУЗов

Зенин Сергей Сергеевич
Директор Института государства и права
Проректор ТюмГУ

