

Опережающее развитие университета: стратегия и достижения

Ю. Э. Белых,
проректор по учебной работе,
кандидат физико-математических наук, доцент,
И. Ф. Китурко,
ректор университета, кандидат исторических наук,
доцент,
Ю. Я. Романовский,
проректор по научной работе,
кандидат физико-математических наук, доцент;
Гродненский государственный университет
имени Янки Купалы

Стратегический подход в менеджменте университета не является инновацией. Большинство университетов осознали, что обеспечить соответствие новым вызовам в условиях непрерывных масштабных и динамичных изменений внешней среды можно только на основе их прогнозирования, заблаговременного осмысления, концентрации ресурсов и планирования необходимых действий. Более того, стратегический подход в университетском менеджменте особенно актуален, поскольку университеты отличаются значительными масштабами деятельности, разнообразием и высоким уровнем сложности задач реализации основных и обеспечивающих процессов деятельности, особо продолжительным периодом реализации цикла от проектирования образовательной услуги до выпуска и трудоустройства выпускников (на первой ступени высшего образования – не менее пяти лет, а при подготовке кандидата наук – более десяти).

История становления и развития системы стратегического управления в Гродненском государственном университете имени Янки Купалы началась в конце 90-х гг. XX в., когда в рамках реализации ряда международных проектов была начата работа по внедрению инструментов системного менеджмента. В настоящее время университет завершает реализацию стратегии на период 2016–2020 гг. Накоплен значительный опыт разработки и применения научно обоснованных подходов и методов университетского менеджмента, что позволяет отмечать качество управления как сильную сторону университета. Однако для формирования видения и содержания стратегии необходим непрерывный процесс

исследования среды деятельности университета, потребностей студентов, нанимателей, государства и других заинтересованных сторон, национальных и международных тенденций развития высшего образования, изменений информационных и иных технологий, общественно значимых явлений.

Популярный среди исследователей способ формирования образа университетов будущего основан на описании моделей, отражающих основные ценности, приоритеты, структуру, технологии и т. п. Такой подход имеет долгую историю, что позволяет сделать однозначный вывод – ни в одном университете никогда не была реализована какая-либо модель в чистом виде. Университет всегда является носителем большого числа признаков разнообразных моделей. В основе правильного выбора этих признаков лежит анализ запросов внешней среды и особенностей самого университета. Одним из наиболее популярных методов проведения такого исследования является SWOT-анализ [1].

В Беларуси реализуется экспериментальный проект по созданию в УВО модели «Университет 3.0», который, как отмечает министр образования И. В. Карпенко, предусматривает комплексное развитие научно-исследовательской, инновационной и предпринимательской инфраструктуры университетов в целях коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности студентов, преподавателей, научных работников и создания инновационной продукции, имеющей спрос и коммерческий успех в стране и за ее пределами [2]. ГрГУ имени Янки Купалы в 2017 г. первым среди региональных университетов стал участником данного проекта.

С 2012 г. в университете работает предприятие «УНПЦ “Технолаб”», которому в 2017 г. приказом Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь присвоен статус субъекта инновационной инфраструктуры – Научно-технологического парка. Строительные работы велись с привлечением средств Инновационного фонда Гродненского облисполкома. Первая очередь была введена в эксплуатацию 1 февраля 2019 г. Общая стоимость составила около 3 млн рублей, площадь объекта – свыше 1000 м². Для обеспечения деятельности технопарка и резидентов приобретено более двухсот единиц научного и технологического оборудования на сумму более 800 тыс. рублей. В декабре 2019 г. начаты работы на второй очереди строительства Научно-технологического парка. Срок окончания строительства – сентябрь 2020 г. Общая площадь – более 7600 м², стоимость работ – 15,5 млн рублей. Зарегистрировано 9 резидентов парка, в том числе два созданы сотрудниками, а два – студентами и выпускниками университета.

Особое внимание уделяется молодежи и прежде всего развитию предпринимательских инициатив студентов и обучающихся. С 2019 года все образовательные программы высшего образования в университете дополнены учебным модулем «Инновационное предпринимательство».

Центр трансфера технологий – еще один субъект инновационной инфраструктуры университета. При нем работает студия проектов и стартапов, в которой студенты и преподаватели проходят дополнительное обучение, необходимое предпринимателям, проведены три конкурса стартапов, в которых были представлены 127 проектов.

Однако современная бизнес-среда отличается колоссальным разнообразием реализуемых проектов, продуктов, технологий, способов их продвижения и других характеристик. Из этого вытекает значительное многообразие требований к выпускникам.

Отвечая на эти вызовы, отечественная система высшего образования трансформируется на основе компетентностного подхода и расширения академических свобод. Компетентностная модель признана в качестве аксиологического основания реорганизации образовательного процесса в соответствии с потребностями становления технократического (инновационного) университета в рамках модели «Университет 3.0» [3]. Для региональных университетов эти процессы особенно актуальны, поскольку и сегодня они крайне стеснены нормативными ограничениями в возможностях гибко реагировать на потребности бизнес-среды.

Для выявления потребностей нанимателей университеты должны предпринимать масштабные целенаправленные усилия. В ГрГУ имени Янки Купалы на всех факультетах работают координационные советы, которые объединяют представителей академического сообщества и сфер трудоустройства выпускников факультета в работе по совершенствованию качества образования. Формируются и развиваются кластеры, объединяющие университет с предприятиями, организациями, органами власти в рамках различных сфер деловой активности, например, образовании, медиасфере и др. С 2010 г. ведутся и непрерывно адаптируются к новым условиям опросы выпускников и нанимателей для измерения уровня их удовлетворенности качеством подготовки. Интенсифицируется деятельность Ассоциации выпускников университета. 15 февраля 2020 г. прошел Первый съезд выпускников, на котором принят ряд организационных решений и программных документов.

Однако с трансформацией образовательного процесса на основе потребностей бизнес-среды связаны многие трудности и негативные процессы, которые заслуживают особого внимания и усилий для их преодоления. Прежде всего развитие бизнес-среды приводит к многообразию образовательных программ, индивидуализации образовательных траекторий, а на этой основе и к значительному росту затрат по обеспечению образовательной деятельности.

Рост затрат характеризует и сферу научных исследований. Их специализация приводит к необходимости использовать специфическое, как правило, дорогостоящее оборудование, которое не имеет широкого применения, но обойтись без него не представляется возможным.

Одно из направлений преодоления этих проблем связано с формированием различных альянсов: образовательных, научных, научно-образовательных, научно-производственных и т. п. Конкуренция – очень значимый фактор внешней среды современного университета, ее необходимо учитывать и тратить немало сил на формирование конкурентных преимуществ, диверсификацию деятельности, развивать маркетинг и т. д., но особое значение имеет объединение усилий и превращение конкурентов в партнеров. Сетевое взаимодействие с другими университетами для реализации образовательных программ, ресурсные центры совместного использования учебного, научного и производственного оборудования – все эти и другие формы интеграции являются насущной потребностью в деятельности по преобразованию современного университета.

Одним из основных предметов труда для университета является информация. Информационные технологии, их изменение и развитие с нарастающей скоростью – один из ведущих факторов трансформации университета.

Современные информационные технологии уже сегодня фактически лишают смысла традиционные формы организации учебного процесса на основе лекционно-семинарской системы обучения. С выходом в интернет-пространство они способны обеспечить индивидуализацию образования с сокращением удельных затрат, обеспечить взаимодействие с партнерами не только в региональном, но и в национальном, международном масштабах. Уже сегодня можно наблюдать развитие образовательных хабов, сетевых сообществ и ряда других новейших форм организации жизнедеятельности университетов [4]. Получают стремительное развитие открытые образовательные ресурсы с вариативными комбинациями обучения [5].

С учетом этих тенденций в ГрГУ имени Янки Купалы развивается проект «Цифровой университет+».

В сфере информатизации университетом пройден значительный путь.

Например, организация работы приемной комиссии и набора студентов, с одной стороны, имеет определяющее значение для обеспечения масштаба деятельности университета, вызывает повышенное внимание граждан, органов управления и контроля. С другой стороны, носит ярко выраженный периодический характер, когда деятельность возобновляется после перерыва с привлечением в значительной части новых сотрудников, т. е. со значительной утратой или ослаблением необходимых компетенций, проводится в сжатые сроки и имеет большие масштабы. В таких условиях без информатизации справиться просто невозможно.

В 2020-е гг. начала формироваться система сбора и обработки разнообразной информации о каждом

абитуриенте, которая в настоящее время интегрирует персональные данные, результаты обучения, подготовки к ЦТ, участия в профориентационных мероприятиях и др. Создана система принятия решений, которая в последние годы позволяет проводить «электронное зачисление», формировать персонифицированную и статистическую информацию о результатах работы, оперативно информировать абитуриентов о всех этапах подготовки и рассмотрения их документов. Обеспечена полная автоматизация процесса. Перспектива – переход от автоматизации к реинжинирингу процесса на основе привлечения инновационных технологий работы с информацией и управления знаниями. Например, выявление и проектирование наиболее перспективных форм взаимодействия с абитуриентами, учреждениями образования и иными субъектами, создание и развитие виртуальной среды, проектирование структуры, количественных и качественных показателей набора с перспективой на несколько лет на основе привлечения, накопления и обработки больших массивов информации.

Подобным образом проведена работа и для других основных и обеспечивающих процессов. В целом был реализован проект «Цифровой университет», пользователями которого являются не только сотрудники, студенты и другие обучающиеся, сетевые технологии обеспечивают взаимодействие и с внешней средой.

В современных условиях с учетом масштаба ГрГУ имени Янки Купалы и рассматриваемых проблем никакие инновации в образовании, исследовательской, предпринимательской и любой иной деятельности не могут быть реализованы без привлечения современных информационно-коммуникационных технологий. Процесс выявления новых и перспективных для университета технологий становится непрерывным, результативным, а следовательно, управляемым на основе реализации всех функций менеджмента, что, в свою очередь, должно стать основой реализации управляемого процесса проектирования и реализации инновационных технологий для всех процессов университета.

Дальнейшее развитие ГрГУ имени Янки Купалы предполагает внедрение адаптивных и «прозрачных» для потребителя процессов, изменение корпоративной культуры, оптимизацию процедур и процессов. Это масштабная и ресурсоемкая задача, однако определяющим фактором для успешности цифровизации является продуманная стратегия университета, а не недоступные финансовые ресурсы.

Сегодня мы переходим к созданию цифровой среды университета для обеспечения мобильности обучения, нового формата коммуникации студентов, преподавателей, сотрудников, нанимателей и других субъектов деятельности университета. Наряду с размыванием физических границ университета это позволяет говорить о придании ему черт, соответствующих модели «Университет 4.0», которая рассматривается как ответ на вызовы четвертой промышленной революции и создание «Индустрии 4.0» [6].

Модель «Университет 4.0» не имеет четкого описания, будет определяться разнообразными тенденциями развития бизнеса и общества. Очевидно, что университет будущего должен быть максимально гибок. В этих условиях особое значение приобретает прогнозирование, одним из ключевых оснований которого являются анализ и адаптация мировой практики и теории управления и развития университетов.

Передовые университеты уделяют приоритетное внимание интернационализации. В ответ на изменения в сфере высшего образования неизбежно трансформируются цели, содержание и формы интернационализации, а также ее определение. Сегодня можно принять, что интернационализация есть «целенаправленный процесс интеграции международного, межкультурного или глобального измерения в цель, функции и реализацию послесреднего образования с тем, чтобы повысить качество образования и научных исследований для всех студентов и сотрудников, а также внести значимый вклад в развитие общества» [7]. Роль этого процесса столь значительна, что университеты разрабатывают специальные стратегии интернационализации, а некоторые подчиняют ей и общую стратегию, что может быть вполне оправданным с учетом роли и значения международного измерения для всех сфер университетского развития.

Интернационализация имела отражение во всех стратегиях развития университета. В рамках проекта международной технической помощи «Содействие интернационализации вузов в странах Восточного соседства посредством культурной и структурной адаптации» (PICASA) по программе TEMPUS была разработана «Стратегия интернационализации в ГрГУ имени Янки Купалы на 2016–2020 годы». В июне 2015 г. она была утверждена Советом университета. В поддержку стратегии было проведено изменение организационной структуры университета и в 2016 г. создан Центр интернационализации образования.

Пристальное внимание к интернационализации, стратегические цели, накопленные компетенции и достижения позволили Совету университета в июне 2017 г. принять решение о выделении интернационализации в качестве четвертого основного процесса в системе менеджмента университета наряду с учебным, научным и воспитательным. В 2018 г. университет первым в Беларуси сертифицировал систему менеджмента качества, которая включает интернационализацию в качестве основного процесса.

За четыре года обеспечен экспорт образовательных услуг в объеме более 8 млн долларов. Университет имеет 155 договоров о международном партнерстве, 18 партнеров из ТОП-500 международного рейтинга QS. Количество межвузовских соглашений по программе Erasmus+ – 55. Университет входит в 13 международных сетей и ассоциаций. В университете обучается более тысячи иностранных граждан, реализовываются четыре совместные образовательные программы с партнерами из КНР, Республики Казахстан, США, Шри-Ланки, две франчайзинговые образовательные программы.

Исходящая мобильность за четыре года достигла двух тысяч человек. Около 100 студентов направлены на обучение в университеты Европы по программе Erasmus+, около 900 обучающихся посетили зарубежные университеты и организации 35 стран.

Входящая мобильность – около 2500 человек. В рамках реализации программы «Приглашенный профессор» 124 человека – ведущие ученые и преподаватели зарубежных университетов – провели занятия для студентов, магистрантов, аспирантов университета.

Финансирование получили более 40 проектов международной технической помощи.

Наряду с интернационализацией, которая рассматривает, привлекает, объединяет и использует национальный опыт с учетом его особенностей, на университет оказывает влияние и глобализация, которая преодолевает и стирает эти особенности. Одним из ярких проявлений глобализации является обретение английским языком статуса «латыни двадцать первого века», когда в университетах большинства стран расширяется его применение. В ГрГУ имени Янки Купалы на первой и второй ступенях высшего образования 22 образовательные программы реализуются на английском языке.

В заключение отметим, что университет как очень сложный и масштабный объект имеет большое число параметров, которые допускают улучшение. Однако одного лишь указания на ограниченность ресурсов достаточно, чтобы понять невозможность опережающего роста по всем направлениям. Полезно обратиться к известному правилу, которое названо в честь экономиста и социолога В. Парето, «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата». Успех достигим только тогда, когда предельное напряжение направлено на доступное количество целей, а по остальным направлениям результативность поддерживается на уровне необходимой достаточности. Постановка недостижимых целей, отсутствие ожидаемого результата – один из основных демотиваторов персонала, который является для университета основным источником успеха.

Университеты как феномен развития человечества имеют тысячелетнюю историю. Пройти через столе-

тия им позволило прежде всего гармоничное сочетание способности к изменениям в ответ на новые вызовы и неизменная приверженность высоким академическим ценностям гуманизма, свободы, научного знания, культуры и других, которые отличают университет от предприятия. В современных условиях интенсивного размывания традиционных ценностей от академического сообщества и университетского менеджмента требуются особая мудрость и внимательное отношение к трансформации высшего образования. Крайне актуален поиск новых идей и подходов, но не менее важно и вдумчивое отношение к университету не только как элементу бизнес-среды, но и как средоточию нематериальных ценностей, достижений, интересов людей, центру общественного развития и социальной ответственности.

Список использованных источников

1. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
2. Минобразования: проект «Университет 3.0» позволит сохранить молодежь в университетской науке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belta.by/special/society/view/minobrazovaniya-proekt-universitet-30-pozvolit-sohranit-molodezh-v-universitetskoj-nauke-333971-2019/>. – Дата доступа: 18.02.2020.
3. Raven, J. Competence in modern society: its identification, development and release / J. Raven. – Toronto: University of Toronto, 1984. – 260 p.
4. Неборский, Е. В. Развитие университетского образования в контексте глобализационных процессов / Е. В. Неборский // Педагогика. – 2017. – № 2. – С. 102–105.
5. Kaplan, A. Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster / A. Kaplan, M. Haenlein // Business Horizons. – 2016. – Vol. 59, Is. 4. – P. 441–450.
6. Селянская, Г. Н. SMART-университет – ответ на вызовы новой промышленной революции / Г. Н. Селянская // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9. – № 9. – С. 1151–1164.
7. De Wit, H. Internationalisation policies, perceptions, practices. Where is internationalisation going? / H. De Wit // CEQUINT conf., Paris, 26 Feb. 2015 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://ecahe.eu/wp-content/uploads/2015/03/7.-Sonata-Internationalisation-policies-perceptions-practices.pdf>. – Date of access: 18.02.2020.

Аннотация

Стратегический подход в университетском менеджменте особенно актуален, поскольку университеты отличаются значительными масштабами деятельности, разнообразием и высоким уровнем сложности задач реализации основных и обеспечивающих процессов деятельности, особо продолжительным периодом реализации цикла от проектирования образовательной услуги до выпуска и трудоустройства выпускников. Информационные технологии, их изменение и развитие с нарастающей скоростью – один из ведущих факторов трансформации университета, который не только обуславливает изменения, но и предоставляет новые возможности для их реализации.

Abstract

Universities are characterized by the scale of their activities, by the diversity and great complexity of the main and supporting processes, and by the long period of the implementation of the life cycle from the stage of designing educational services to the stages of completing education and employment of graduates. Thus, the strategic approach to university management is extremely relevant in connection with the listed features. Information technologies, and their accelerated development, are the leading factors in the transformation of the university, which not only cause changes, but also provide new opportunities for implementing changes.