

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВУЗА

В. Ф. Бабкин

Воронежский государственный архитектурно-строительный университет

Повышение эффективности во всех областях деятельности является важнейшей задачей в сегодняшней России. В частности, много российских предприятий накопили богатый опыт реформирования с целью повышения эффективности производства. Ведущими российскими консалтинговыми фирмами отработана и проверена на сотнях предприятий технология разработки стратегии развития, направленной на рост эффективности производства. Высшее учебное заведение является предприятием особого типа - предприятием по подготовке специалистов в тех или иных областях деятельности. Поэтому основные этапы технологии разработки стратегии развития предприятия можно взять за основу и адаптировать их для высшего учебного заведения как предприятия особого типа.

Можно выделить следующие этапы:

1. Определение целей развития и критериев их достижения.
 2. Общая диагностика состояния и тенденций.
- Выделение ключевых проблем.
3. Формирование путей и проектов решения проблем.
 4. Анализ вариантов и разработка программы развития.
 5. Определение первоочередных организационных шагов.

Рассмотрим каждый этап более подробно.

Этап 1. Определение целей развития и критериев их достижения. Как показывает опыт, практически ни в одном из вузов нет четко сформулированных целей, а если они и есть, то или давно не пересматривались, или их достижение неконтролируемо (они сформулированы в лозунговом стиле и неясно, что же такое результат, а степень его достижения не поддается измерению).

Формулировка целей - это сложный процесс, реализуемый в несколько итераций. На первом этапе дается только общая предварительная формулировка цели и намечается структура подцелей и критериев их достижения. Можно выделить четыре основных группы целей.

1. Внешняя цель (можно назвать ее рыночной, поскольку вуз поставляет специалистов на рынок трудовых ресурсов) - рост "востребованности" на рынке труда выпускников. Подцелями рыночной цели могут быть следующие:

- рост числа выпускников, работающих по специальности (критерий - доля выпускников, работающих по специальности);

- рост среднего дохода выпускников вуза (критерий - уровень среднего дохода выпускников);

- повышение рейтинга вуза среди вузов близкого профиля (критерий - величина рейтинга).

2. Внутренняя цель - повышение эффективности и качества учебного процесса. Заметим, что оценка эффективности или качества учебного процесса весьма сложная задача. Подобная ситуация прослеживается и в других областях, в таких как управление уровнем промышленной безопасности, уровнем пожарной безопасности и уровнем здравоохранения.

Действительно, мы не умеем достаточно точно оценивать, например, уровень промышленной безопасности (понимая под ним уровень ожидаемых потерь от аварий и катастроф), так чтобы эта оценка могла служить основой принятия управленческих решений (о величине штрафов, стимулов, страховых премий, выделения финансовых средств), признавалась в суде и т.д. Современный подход к оценке уровня промышленной безопасности основан на оценке уровня систем управления промышленной безопасностью. Это уже реальная задача, поскольку можно выработать вполне четкие нормативные требования к системе управления промышленной безопасностью и контролировать соответствие системы этим требованиям. Аналогичный подход применяется в здравоохранении и вообще при оценке качества сложных организационных систем. Следуя этому подходу, уровень эффективности (качества) учебного процесса естественно оценивать по уровню системы управления учебным процессом, то есть по выполнению определенных требований к системе управления учебным процессом, а в более широком плане - к системе управления вузом в целом. С целью реализации принципов программно-целевого планирования и управления учебным процессом в Воронежском государственном архитектурно-строительном университете разработан и внедрен в повседневную практику университета комплекс НОУП (научная организация учебного процесса).

Комплекс НОУП представляет собой систему научно обоснованных, экономических, технических, социологических, организационных и других мер, реализуемых в вузе и направленных на повышение эффективности учебно-воспитательного процесса,

научных исследований, производственной и хозяйственной деятельности при наиболее рациональном использовании сил и времени преподавателей, студентов, администрации, вспомогательного персонала, а также ограниченных финансовых и материально-технических ресурсов университета.

Комплекс НОУП - это динамическая система, которая непрерывно развивается и пополняется новыми задачами, методами и механизмами. Развитие и пополнение комплекса идет на основе включения в него новых разработок, рекомендаций научно-практических конференций по вопросам развития высшей школы, использования методических и управленческих разработок других вузов. Научно-методическую основу комплекса НОУП составляет технология разработки стратегии развития вуза, направленная на повышение эффективности учебного процесса, комплекс методик по решению ключевых проблем, система моделей и методов, образующих ядро системы поддержки принятия решений по разработке программы развития вуза, а также совокупность основных механизмов реализации разработанной стратегии.

В качестве основных подцелей в системе НОУП выделены следующие:

1. Повышение эффективности и качества управления учебным процессом (в свете сказанного выше речь идет о повышении эффективности системы управления учебных процессом), то есть оптимизации и регламентации процедур планирования и контроля учебного процесса.

2. Повышение эффективности и качества самого учебного процесса, что включает в себя определенный набор требований к информационному обеспечению учебного процесса, учебно-методическим комплексам и т.д.

3. Улучшение материального обеспечения учебного процесса (определенный набор требований к оснащению учебно-научных лабораторий, аудиторий, вычислительного центра и т.д.).

4. Финансовая цель - стабилизация и последующий рост финансового обеспечения вуза. Основным критерием является бюджет вуза, включающий как государственное финансирование, так и доходы от собственной деятельности (платное обучение, выполнение хозяйственных договоров и т.д.).

5. Социальная цель - рост уровня жизни преподавателей и студентов.

В качестве основных критериев могут выступать:

- уровень жизни преподавателей (отношение среднедушевого дохода к прожиточному минимуму);

- заболеваемость студентов.

Этап 2. Общая диагностика состояния и тенденций. Выделение ключевых проблем. В ходе общей диагностики состояния и прогнозирования тенденций выявляются проблемы, мешающие достичь желаемых целей. Можно выделить типичные проблемы ряда российских вузов:

- уменьшение конкурса поступающих, трудности набора;

- проблемы трудоустройства выпускников, увеличение доли работающих не по специальности;

- текучесть преподавательских кадров, старение коллективов;

- отставание учебных курсов от потребностей общества, низкая эффективность учебного процесса;

- низкая посещаемость лекций и семинаров;

- тяжелое финансовое положение.

Из перечня проблем необходимо выделить сравнительно небольшое число ключевых (наиболее важных), без решения которых поставленные цели не могут быть достигнуты в принципе, или которые дают 80-90% вклада в достижение целей. Такие проблемы называют стратегически важными, а соответствующие их решению изменения - основными направлениями или стратегией развития. Именно эти направления и проблемы должны быть непрерывно в поле зрения руководства верхнего звена управления.

Анализ состояния и тенденций развития ВГАСУ позволил выделить в качестве стратегически важной проблему повышения эффективности и качества учебного процесса. Действительно, решение этой проблемы в комплексе позволяет во многом решить и другие проблемы, поскольку с ростом эффективности учебного процесса растет востребованность выпускников на рынке трудовых ресурсов, повышается рейтинг университета и его привлекательность для абитуриентов.

Этап 3. Формирование путей и проектов решения проблем. На этом этапе выделенные стратегически важные направления детализируются до конкретных задач и проектов изменений. Так выделенные выше три подцели основного направления - повышение эффективности и качества учебного процесса были декомпозированы до уровня конкретных задач (проектов).

Первая подцель - повышение эффективности и качества управления учебным процессом декомпозирована на три задачи:

1. Повышение эффективности и качества планирования учебного процесса.

2. Повышение эффективности и качества организации учебного процесса.

3. Повышение действенности контроля, реализация отчетности, связанной с учебным процессом.

Совершенствование планирования учебного процесса пошло по пути составления календарных графиков планирования учебного процесса по вузу. Были разработаны календарные графики по месяцам учебного года, в которых было расписано кто, когда, какую информацию и в каком виде представляет пользователю.

Подобный план-график является незаменимым подспорьем для начинающих деканов и других руководителей подразделений. Практически, все основные виды работ, выполняемых в деканате, на кафедре, учебном отделе, были регламентированы по срокам и исполнителям. Это, в свою очередь, упорядочило документооборот, связанный с учебным процессом, исключило распыление-напоминание.

Задача совершенствования организации учебного процесса разделилась на шесть задач второго ранга, включающих в себя:

1. Систематизацию руководящей документации по учебному процессу (создание картотеки и каталога типовых и рабочих программ учебных дисциплин, читаемых в вузе, создание картотеки постановлений совета вуза, ректорского совета).

2. Установление последовательности выполнения операций управления учебным процессом (создание операционно-временных графиков "ОВГ", технологических карт).

3. Нормирование работы профессорско-преподавательского состава (календарь общественных мероприятий, проводимых в вузе, усовершенствованные формы индивидуальных планов и отчетов преподавателей, недельные графики работы преподавателей на кафедре из расчета шестичасового рабочего дня).

4. Установление логических связей дисциплин (акты согласования разделов и тем различных дисциплин, структурно-логические схемы (СЛС), технологические карты учебного процесса).

5. Расширение информации об использовании технических средств обучения (ТСО) в учебном процессе (издание каталогов ТСО).

6. Усовершенствование методов составления расписания учебных занятий (методических рекомендаций по безмашинному и машинному составлению расписаний занятий).

Задачу усовершенствования отчетности по учебному процессу и повышению действенности контроля решалась по пути составления календарного графика учета, отчетности и статистики для работников учебного отдела и планового отдела вуза. Была разработана методика составления отчета по межсессионной аттестации студентов и производственно-научной аттестации преподавателей.

Контроль за подготовкой подразделений вуза к новому учебному году осуществлялся введением "Актов готовности", в составлении которых принимали участие заведующие лабораториями, заведующие кафедрами.

Особая роль в комплексе "НОУП" отведена второй подцели - повышению эффективности и качества самого учебного процесса. Здесь выделено шесть блоков-задач:

1. Совершенствование информационного обеспечения учебного процесса (издание информационных бюллетеней по проблемам высшей школы, проведение сменных выставок литературы по проблемам вузовской педагогики).

2. Совершенствование работы кафедры по обеспечению нового набора в вуз (выпуск проспектов, плакатов для абитуриентов, профориентационная и агитационная работа в школах, ГПТУ, техникумах и предприятиях).

3. Повышение эффективности и качества труда преподавателей (разработка учебно-методических комплексов (УМК) по каждой дисциплине на основе требований квалификационных характеристик специалиста данного профиля, разработка планов непрерывной подготовки по общеобразовательным дисциплинам, введение в учебный процесс активных методов обучения - проблемного, деловых игр, повышение педагогического мастерства преподавателей путем внутривузовского всеобщего семинара по вопросам педагогики высшей школы, педагогический лекторий педобщества вуза, семинар по обучению преподавателей составлению программ по новым информационным технологиям).

4. Повышение эффективности и качества труда студентов (обучение студентов элементам НОТ, издание "Памятки первокурснику", издание "Памятки читателю", изучение объема самостоятельной работы студентов (СРС), исследования трудоемкости дисциплин с целью повышения эффективности СРС).

5. Совершенствование форм межсессионной аттестации студентов, широкое внедрение в учебный процесс технических средств обучения, введение структурных схем, отражающих логические связи как внутри данной дисциплины, так и связи различных дисциплин, расширение учебно-научной работы студентов).

6. Повышение работоспособности студентов (постоянная гигиеническая оценка учебных помещений вуза, проведение комплекса психологических исследований студентов - утомляемости, памяти, моторно-двигательных реакций, кровяного давления и т.д., изучение досуга студентов).

Третья подцель, связанная с совершенствованием материального обеспечения учебного процесса (третий блок задач) реализуется путем создания новых учебно-научных лабораторий, специальных аудиторий, в том числе залов курсового и дипломного проектирования, логингафонных и других кабинетов, вычислительного центра, оснащение перечисленных помещений соответствующей аппаратурой, банком программ для ЭВМ, справочной литературой, ГОСТами, СНИПами.

Этапы 4 и 5 связаны с формированием на основе выделенных задач программы развития Ии ее реализации.

Новые задачи, возникающие в процессе функционирования вуза, анализируются, соотносятся с выделенными в комплексе НОУТ целями, что позволяет сразу же конкретизировать пути реализации этих задач, наметить подразделения – исполнители и сроки исполнения.

Подобным образом текущие дела «вписываются» в общую систему управления, питая и развивая, но не разрушая ее.

Постоянный анализ блок-схемы, представляющей комплекс НОУП, выявляет перспективные пути совершенствования учебного процесса, определяет какие цели, подцели и задачи еще не подкреплены соответствующими методическими разработками или мероприятиями.

Это дает не только информацию к размышлению, но и стимулирует выдачу заданий подразделениям вуза и отдельным исполнителям. Таким образом, комплекс НОУП расширяет свои функции: кроме организационной и контролирующей проявляет стимулирующую и прогнозирующую функции.

Таким образом, на основе определения целей развития университета и основных стратегических направлений (ключевых проблем) разработана комплексная программа повышения качества подготовки молодых специалистов, включающая модель оптимизации учебного процесса и механизмы ее реализации.