
Проект ФЦПРО «Разработка, апробация и внедрение инструментов программно-целевого бюджетного планирования, и администрирования бюджетных расходов, ориентированных на результаты, в сфере образования»

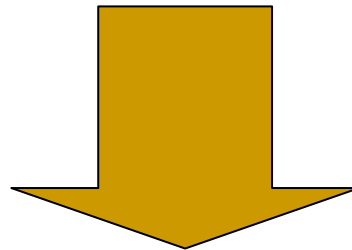
Среднесрочные программы вузов и доклады о результатах и основных направлениях деятельности как инструменты повышения качества стратегического планирования, прозрачности и эффективности деятельности

18 февраля 2010 г.

руководитель проекта Ястребова О.К.

Цели

- Повышение прозрачности деятельности
- Повышение эффективности использования бюджетных средств
- Позиционирование вуза на рынке образовательных услуг и научных исследований



**Повышение качества образовательных
услуг и научных исследований**

Инструменты планирования

- Программы развития
 - Ежегодные доклады ректоров
 - Устав ГОУ ВПО;
 - ФЗ «Об автономных учреждениях»
-
- Требования к программам развития национальных исследовательских университетов

«Болевые точки» существующих программ развития и докладов ректоров - 1

- Программа развития и Доклад ректора слабо увязаны
- **Программы развития:**
 - существенно различаются по качеству и по формату;
 - имеют очень большой, трудно читаемый объём;
 - миссия не отражает специфику конкретного вуза;
 - миссию путают со стратегическими целями, и наоборот;
 - структура документов громоздкая.

«Болевые точки» существующих программ развития и докладов ректоров - 2

- **Стратегические цели и тактические задачи:**
 - количество целей завышено (в отдельных случаях до 11);
 - нет понимания разницы между СЦ и ТЗ;
 - дублирование целей и задач между собой;
 - формулировки нечеткие и размытые;
 - задачи не всегда увязаны с целями;
- **Количественные показатели планируемых результатов:**
 - в большинстве случаев отсутствуют;
 - не всегда отражают степень решения задачи или достижения цели;
 - путают с мероприятиями;
 - отсутствуют необходимые статистические данные;
 - зачастую неоднозначны, неverifiedируемы, недостоверны.

Необходимо структурированное изложение целей, задач и показателей в виде «дерева целей»

Проекты методических документов

- ❑ Методические рекомендации по подготовке среднесрочных программ вузов
- ❑ Методические рекомендации по подготовке докладов о результатах и основных направлениях деятельности вузов

СРЕДНЕСРОЧНАЯ ПРОГРАММА (ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ) вуза

конкретизация
целей,
задач,
показателей

ДОКЛАД О РЕЗУЛЬТАТАХ И ОСНОВНЫХ
НАПРАВЛЕНИЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ДРОНД)
вуза

Программы вузов

- Инструмент позиционирования, определения направлений развития и самооценки деятельности
- Инструмент внешней оценки

важен **единый формат** для сопоставления и внешней оценки

Вариативность и сопоставимость программ

Цели, задачи и показатели определяются в зависимости от позиционирования вуза:

- рынок, на который ориентирован вуз (региональный, национальный, международный)
- текущий уровень конкурентоспособности вуза по сравнению с другими аналогичными вузами
- научный потенциал вуза
- основные направления подготовки специалистов, осуществляемых вузом

Оценка результативности проводится как в сравнении с другими вузами, так и по достижению собственных целей и задач

Основные понятия среднесрочных программ (СП) и ДРОНДов вуза

- **«стратегическая цель вуза»** - краткое описание ожидаемого результата реализации одной или нескольких функций вуза в установленной сфере его деятельности;
- **«тактическая задача»** - краткое описание пути достижения поставленной стратегической цели вуза по конкретным направлениям достижения стратегической цели;
- **«показатели стратегической цели вуза»** - количественно измеримый результат деятельности вуза, характеризующий степень достижения стратегической цели вуза;
- **«показатель тактической задачи вуза»** - количественно измеримый результат деятельности вуза, характеризующий степень решений тактической задачи;
- **«мероприятие»** - набор конкретных действий, направленных на решение тактических задач и достижение стратегических целей, предполагающий конкретный срок реализации и ответственных исполнителей;

Проект методических рекомендаций Среднесрочная программа вуза

составляется на 5 лет

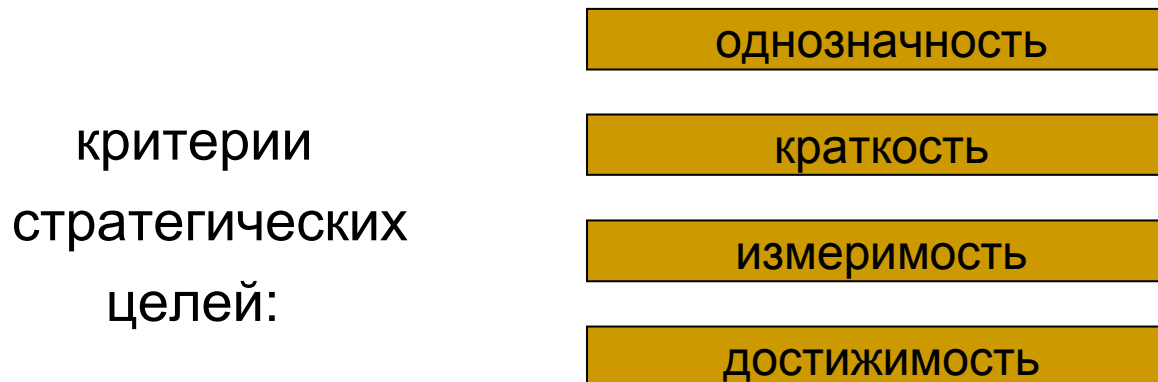
- Раздел I. Отчет о реализации предыдущей среднесрочной программы
- Раздел II. Описание текущего положения и условий функционирования вуза
- Раздел III. Миссия и стратегические цели развития вуза
- Раздел IV. Тактические задачи, направленные на достижение стратегических целей вуза
- Раздел V. Финансирование деятельности вуза

Проект методических рекомендаций Среднесрочная программа вуза

Раздел III. Миссия и стратегические цели развития вуза



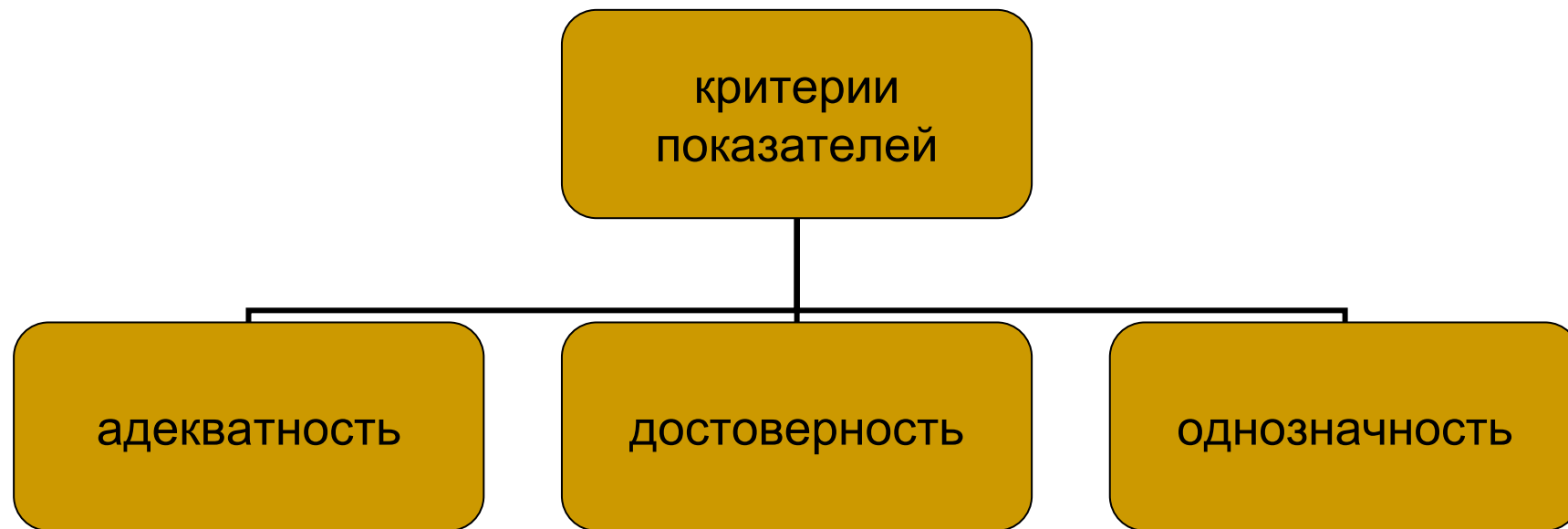
Стратегические цели: образовательная, научная, производственная и иная



Проект методических рекомендаций Среднесрочная программа вуза

Показатели, характеризующие уровень достижения цели:

- не более трех для каждой цели;
- количественно измеримые;
- с описанием методики расчета;
- с обоснование целевого значения;
- с указанием источника данных.



Проект методических рекомендаций Среднесрочная программа вуза

- Раздел IV. Тактические задачи, направленные на достижение стратегических целей вуза
 - конкретизация выбираемых направлений и способов деятельности, обеспечивающих достижение стратегических целей вуза;
 - не более пяти тактических задач для каждой цели;
 - удовлетворяют принципам необходимости и достаточности;
 - сроки решения не превышают срок достижения соответствующей цели;
 - требования к показателям те же, что и для стратегических целей.

- Раздел V. Финансирование деятельности вуза

сведения об объемах финансирования, с разделением на
бюджетные и внебюджетные источники

Проект методических рекомендаций ДРОНД вуза

- конкретизирует среднесрочную программу вуза;
- готовится ежегодно, на 3 года или до окончания срока действия текущей среднесрочной программы;
- содержит следующие разделы:
 - Раздел I. Цели, задачи и показатели деятельности вуза
 - Раздел II. Расходные обязательства и формирование доходов
 - Раздел III. Результативность расходов вуза

Проект методических рекомендаций ДРОНД вуза

Раздел I. Цели, задачи и показатели деятельности вуза

- стратегические цели – из СПР;
- тактические задачи – из СПР;
- **мероприятия**, необходимые для реализации тактических задач:
 - сроки проведения мероприятий;
 - ответственные лица;
 - объем финансирования;
 - соответствие целям и задачам;
 - результат в измеряемых единицах.

Проект методических рекомендаций ДРОНД вуза

- Раздел II. Расходные обязательства и формирование доходов
 - анализ объема финансирования вуза
 - распределение расходов по стратегическим целям и тактическим задачам
- Раздел III. Результативность расходов вуза

	плановое значение показателя	фактическое значение показателя	отклонение абсолютное	отклонение относительное
Стратегическая цель 1				
Показатель 1.1.				
Тактическая задача 1.1				
Показатель 1.1.1.				
Показатель 1.1.2.				

Примеры. Миссия вуза

- **нет эталона формулировки**
- **миссия – основное предназначение вуза**
- **примеры формулировки миссий крупных вузов России и мира:**

Примеры миссий. Технические вузы

- **МИФИ** : подготовка инженеров: физиков, математиков, системотехников – инженеров – исследователей, обладающих глубокими знаниями физико-математических дисциплин в сочетании с серьезной инженерной подготовкой;
- **МГТУ им. Баумана** : поддержание высокой репутации российского инженерного образования, повышение его качества и конкурентоспособности в мировом сообществе;
- **Инженерный факультет университета Принстона** : подготовка студентов к профессиональной деятельности на передовой линии динамично развивающихся инженерных отраслей;
- **Массачусетский технологический институт** : повышать уровень знаний и образовывать студентов в технических науках и других областях, что позволит наилучшим образом способствовать развитию государства и мира в целом в 21 в.

Примеры миссий. Экономические вузы

- **РЭШ** : современное экономическое образование и исследования для российского общества, бизнеса и государства;
- **Высшая Школа Экономики** : кадровое и научно-аналитическое обеспечение социально-экономического развития России;
- **Школа Бизнеса университета Стэнфорда** : создавать идеи, углубляющие понимание менеджмента, и на их основе готовить инновативных, принципиальных и проницательных лидеров, изменяющих мир.

Классические университеты

- **Университет Принстона** : стремиться достичь высочайшего уровня отличия как в научных открытиях, так и в передаче знаний при образовании студентов.

Стратегические цели вуза

- сегодня у вузов **от 5 до 11** стратегических целей;
- пожелание министерства: **по одной стратегической цели на каждый вид деятельности вуза;**

в соответствии с ФЗ «О высшем и послевузовском образовании», ст.3 п.1: вуз самостоятелен в осуществлении «...учебной, научной, финансово-хозяйственной и иной деятельности...»

- **ВЫВОД: ре-структурировать** прописанные вузами цели в соответствии с предложенным разделением: образовательная цель, научная цель, иная цель.

Пример ре-структурирования целей

Стратегические цели крупного российского вуза,
прописанные в отчете ректора:

1. модернизация образовательного процесса;
2. модернизация научно-исследовательского процесса;
3. укрепление материально-технической базы;
4. развитие кадрового потенциала;
5. совершенствование системы управления.

Пример ре-структурирования целей

- модернизация образовательного процесса;
 - модернизация научно-исследовательского процесса;
 - укрепление материально-технической базы;
 - развитие кадрового потенциала;
 - совершенствование системы управления
-
- **СЦ 1:** модернизация образовательного процесса;
 - **СЦ 2:** модернизация научно-исследовательского процесса;
 - **СЦ 3:** совершенствование системы управления.
- Тактические задачи
- Тактические задачи

Тактические задачи

- **методы** достижения стратегических целей
- **Пример:** тактические задачи (ТЗ) к СЦ 1:
«Модернизация образовательной деятельности»
 - ТЗ 1.1. Совершенствование образовательных программ
 - ТЗ 1.2. Повышение кадрового потенциала
 - ТЗ 1.3. Укрепление материально-технической базы

Показатели

- показателей может быть много, «идеальных» показателей нет
- **Обрнадзор, Росстат** собирают данные. Все эти показатели также учитываются
к ДРОНДу вуза есть отдельное приложение «Показатели, обязательные для мониторинга»
- помимо «обязательных», нужны и другие показатели, отражающие результативность деятельности вуза

Пример показателей

для ТЗ 1.1. «Совершенствование образовательных программ» возможны следующие показатели:

- ❑ доля аккредитованных международными организациями образовательных программ;
- ❑ доля образовательных программ, организованных по принципам кредитно-модульной системы;
- ❑ доля ООП, обеспеченных УМК в электронном формате;
- ❑ среднее количество студентов на одну образовательную программу.

Пилотные вузы

- Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова
- Кузбасский государственный технический университет
- Иркутский государственный лингвистический университет
- Южный федеральный университет
- Забайкальский государственный гуманитарно-педагогический университет

Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

- Стратегия развития до 2015 года:
 - 6 целей;
 - 10 задач, не соотнесенных с целями;
 - мероприятия соотнесены с задачами;
 - показатели результативности или конкретные результаты – ок. 20% мероприятий

Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

Цели

□ Образовательная деятельность

1. Формировать уровень, стандарты и лучшие образцы университетского экономического и управленческого образования бакалаврского цикла
2. Превратить факультет за годы реализации стратегии в факультет преимущественно магистерского и аспирантского циклов. Готовить магистров экономики и менеджмента, владеющих фундаментальными теоретическими знаниями, мировоззренческим мышлением, методами целеполагания и анализа содержательных областей, имеющих практические навыки и конкурентоспособных на современном рынке труда

Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

Цели

□ Образовательная деятельность:

3. Сохранить и укрепить позиции факультета как образовательного учреждения с самой большой экономической аспирантурой страны
4. Реализовать принцип непрерывного образования, расширив число программ дополнительного образования, в т.ч. программ повышения квалификации преподавателей экономических дисциплин всех уровней системы образования страны
5. Осуществить внедрение перспективных обучающих технологий, обеспечивающих выявление и развитие творческого потенциала студентов


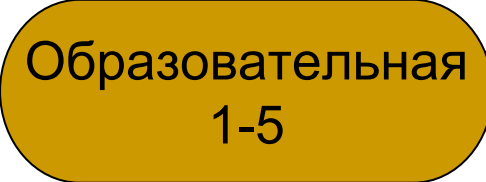




Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

Цели

- **Научная деятельность:**
 6. Обеспечить развитие фундаментальных экономических наук, создавать новые научные школы и направления, существенно расширить сферу и масштабы прикладных научных исследований в области экономики и управления, превратить исследования в органическую часть образовательной деятельности факультета

Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

Новые цели

1. Обеспечить лидирующие позиции в области элитного экономического и управленческого образования в России  
2. Расширить масштабы фундаментальных научных исследований в области экономики  
3. Создать систему управления качеством  

Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

Проблемы и болевые точки

1. Нет методики расчета необходимых показателей
2. Показатели не собираются, хотя могут быть собраны
3. Низкие значения некоторых показателей, отражающих степень реализации целей или задач в текущем периоде

МИСиС

МИСиС – Национальный
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ технологический
университет с 2008 г.

- Программа развития МИСиСа на 2009 – 2017 гг. : общие принципы, структура, выбранные показатели в большинстве своем соответствуют предложенным в методреках
- Полная версия Программы: www.misis.ru

МИСиС

Стратегические цели («направления»):

1. развитие передовых образовательных программ и технологий;
2. создание системы генерации и распространения знаний, конкурентоспособных промышленных технологий и инноваций;
3. формирование современной университетской инфраструктуры и системы управления

МИСиС

Тактические задачи к образовательной цели 1:

1. разработка и внедрение новых образовательных программ, в том числе программ на иностранном языке;
2. внедрение новых технологий обучения, в том числе путем создания цифровой образовательной среды;
3. внедрение новых форм получения профессионального образования и организации учебного процесса;
4. формирование позитивного образа профессиональной деятельности и образования в сфере высоких технологий;
5. обеспечение общественно-профессионального признания образовательных программ;
6. формирование новых стандартов образования в сфере высоких технологий;
7. развитие материально-технической базы кафедр, учебно-научных межкафедральных лабораторий и аудиторий.

МИСиС

Показатели тактической задачи 1.2. «Внедрение новых технологий обучения»

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
доля учебных дисциплин, использующих электронную форму обучения, %	2	4	5	6	8	10	11	12	15
доля учебных курсов, обеспеченных электронными учебниками, %	-	2	3	4	6	8	9	11	11
количество вузов, использующих в учебном процессе электронные обучающие и информационные ресурсы университета, единиц	-	3	4	8	10	13	15	16	21

МИСиС

Показатели тактической задачи 1.3. «Внедрение новых форм получения профессионального образования и организации учебного процесса»

- доля учебных программ, использующих элементы дистанционного обучения в структуре очного обучения, %
- доля студентов, охваченных кредитно-модульной системой от общего количества студентов, %
- среднее количество дисциплин в вариативной составляющей образовательных программ, единиц

МИСиС

Тактические задачи к научной цели 2:

1. развитие системы поддержки для обеспечения мирового уровня фундаментальных исследований;
2. научное и технологическое прогнозирование по основным направлениям деятельности университета;
3. развитие системы услуг в области инжиниринга, проектирования, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
4. развитие системы инкубирования наукоемких компаний на основе инновационных разработок сотрудников, аспирантов и студентов;
5. оснащение современным научным и технологическим оборудованием, информационными и вычислительными ресурсами коллективного пользования;
6. развитие научных журналов мирового уровня в соответствии с основными научными направлениями университета

МИСиС

Показатели тактической задачи 2.1.

«Развитие системы поддержки для обеспечения мирового уровня фундаментальных исследований»

- общее число статей, вошедших в индексы цитируемости SCI, SSCI в предыдущем году, единиц
- количество сотрудников, имеющих более 100 цитирований работ в течение последних 7 лет, человек
- количество аспирантов, защитивших диссертации в рамках научных проектов, человек
- количество международных научных конференций с участием ученых университета, единиц

МИСиС

Тактические задачи к цели 3:

1. создание современной системы управления человеческими ресурсами;
2. переход к форме автономного образовательного учреждения;
3. совершенствование организационной структуры университета и развитие инфраструктуры

МИСиС

Показатели тактической задачи 3.1. «Создание современной системы управления человеческими ресурсами»

- доля преподавателей университета, прошедших переподготовку, %
- доля преподавателей, читающих курсы на иностранном языке, %
- доля профессоров, имеющих опыт работы в ведущих мировых университетских центрах, %
- доля преподавателей, ведущих исследовательскую или проектную работу, %
- доля молодых преподавателей, прошедших стажировку в иностранных университетах и на предприятиях, %

КОНТАКТЫ

интернет-площадка проекта:
www.ecorys.ru/rus/act/act03.htm

е-mail: JM@ecorys.ru

тел: +7 495 411 6208
+7 916 114 0745