

ПРЕДЛОЖЕНИЯ
по реализации программы развития ФГБОУ ВО «ПГГПУ»
кандидата на должность ректора
Лысенко Олега Владиславовича

1. ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ СЕГОДНЯ

1.1. Характеристика ПГГПУ

ФГБОУ ВО «ПГГПУ» в настоящий момент является относительно небольшим вузом, осуществляющим подготовку по 11 УГНС, 25 направлениям подготовки, 56 программам бакалавриата, 54 программам магистратуры и 17 программам аспирантуры. Ежегодный выпуск по основным программам на данный момент составляет чуть более 1000 человек.

В университете действует 13 научных школ, работает 2 член-корреспондента государственных академий наук (РАН и РАО), 32 доктора наук и 204 кандидата наук.

То есть в целом, по основным показателям ПГГПУ является достаточно успешным вузом, играющим заметную роль на региональном рынке высшего образования.

Несмотря на эти показатели, в его деятельности можно выделить следующие проблемы:

1. Невысокая доля внебюджетных доходов (малое число студентов, обучающихся платно, малая доля доходов от НИОКР), что объясняется следующими факторами:
 - 1.1. Высокая конкуренция в сфере высшего образования в регионе (2 Национальных исследовательских университета и один филиал НИУ ВШЭ);
 - 1.2. Потенциально низкая платежеспособность основных партнеров-работодателей вуза – общеобразовательных школ и учреждений СПО, и, как следствие, малая доля заказов на оплачиваемые научные исследования.
2. В силу указанных причин университет периодически испытывает финансовые затруднения, выражающиеся в отсутствии достаточных средств на совершенствование материально-технической базы,

стимулирование научных исследований и развитие внеучебных направлений деятельности.

3. Также вышеуказанные причины ведут к относительно невысокому (на фоне национальных исследовательских университетов) престижу в глазах абитуриентов и потенциальных партнеров вне сферы образования.

К сожалению, в настоящий момент ПГГПУ в Прикамье является вузом «II эшелона», уступая некоторым ведущим вузам Пермского края как по качеству абитуриентов, так и по количеству доходов. Согласно классификации вузов, созданной А. Волковым и А. Щербенком (Московская школа управления «Сколково») ПГГПУ, безусловно, относится к массовым университетам. По другой классификации (М. Барбера, К. Донелли и С. Ризви¹) - к университетам, занимающим определенную нишу (в российском варианте это допустимо интерпретировать как отраслевой университет), по классификации Кузьмина-Семенова-Фрумина – к типам *teaching universities* (обучающим университетам), секторным или инфраструктурным специализированным вузам.

В пользу вывода о принадлежности ПГГПУ к массовым, отраслевым, обучающим (*teaching*) вузам говорят следующие факты:

- относительно небольшое количество студентов (около 2500 чел. на дневном отделении и еще столько же на заочном);
- численное доминирование бакалавриата над магистратурой и аспирантурой;
- самая высокая (по сравнению с другими пермскими вузами) доля абитуриентов из малых городов и деревень региона;
- подавляющее большинство студентов обучаются по направлению подготовки «Педагогическое образование» и «Психолого-педагогическое образование».

Сегодня в регионе есть устоявшееся мнение о ПГГПУ: это социально ориентированный вуз, обеспечивающий, во-первых, образовательную отрасль региона кадрами и переподготовкой, во-вторых, успешную образовательную миграцию молодежи региональной провинции, то есть социальную функцию преодоления территориального неравенства. ПГГПУ

¹ Барбер М., Донелли К., Ризви С. Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция// Вопросы образования. 2013. № 3. С. 158.

воспринимается среднестатистическим абитуриентом как площадка «второго шанса» («первый шанс» при нынешней системе поступления предоставляют НИУ)², а бизнесом – как организация, обслуживающая социальные нужды, то есть неинтересная с точки зрения производства коммерчески интересных продуктов и услуг³.

Такое положение может и должно быть исправлено.

1.2. Вызовы, с которыми сталкивается ПГГПУ

Вместе с тем, ПГГПУ сегодня сталкивается **со следующими вызовами:**

- Глобализация рынка образовательных услуг. Если ЕГЭ в свое время в значительной мере разрушил межрегиональные барьеры для перемещения абитуриентов, то теперь развитие дистанционных форм обучения, а также образовательная политика большинства развитых стран снижает международные барьеры для образовательной миграции. ПГГПУ сегодня конкурирует за абитуриента не только с пермскими вузами, и не только с высшими учебными заведениями крупнейших городов России, но и с европейскими, а в недалеком будущем, вероятно, и с китайскими вузами и т.д.
- Цифровизация образования. Бурное развитие on-line образования, с одной стороны, ставшее международным трендом, а с другой – иницилируемое нашим государством, что требует пересмотра многих принятых ныне образовательных форматов.
- Академическая революция и развитие альтернативных видов образования, таких как смешанное образование, неформальное образование и т.д., создает угрозы не только конкурсам абитуриентов (и такому показателю, как средний балл поступивших в вуз), но и сложившейся структуре рынка труда, с которым столкнется большинство выпускников в ближайшем будущем.

² Среднестатистический портрет обучающегося в ПГГПУ таков: россиянин (доля иностранных студентов составляет около 1 %), студент, занимающий бюджетное место (доля студентов, обучающихся на бюджетных местах составляет 71 %), заочник (доля студентов заочной формы обучения – около 58 %), обучающийся по отрасли «Образование и педагогические науки (на эту отрасль приходится более 88 % контингента), выходец из деревни или малого города (доля студентов, проживавших до поступления в сельской местности и нестоличных городах региона составляет в среднем от 50 до 65 % на разных специальностях).

³ Большую долю внебюджетных доходов ПГГПУ получает от контрактов на повышение квалификации от государственных и муниципальных органов управления образованием.

- Усиление запроса со стороны абитуриентов на новое высшее образование: традиционные формы обучения выглядят все более архаичными и неинтересными, а новые часто не легитимизованы.

Своевременный и адекватный ответ на эти вызовы становится насущной проблемой, которую необходимо решать в самой близкой перспективе.

В самом общем виде эти ответы могут быть сформулированы следующим образом:

- необходимо увеличивать долю внебюджетных доходов вуза, причем за счет новых контрактов на научные разработки и наращивание доли средств от конечных потребителей образовательных услуг;
- назрела потребность выходить на всероссийский и международный рынок образовательных услуг с новыми предложениями и продуктами;
- необходимо качественно менять саму систему обучения студентов, диверсифицируя структуру предложений;
- требуется кардинальное изменение имиджа университета в глазах потенциальных партнеров и работодателей.

Конкретные предложения по каждому из этих пунктов будут изложены ниже.

2. ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПГГПУ

2.1. Миссия Университета

В настоящий момент Миссия ПГГПУ сформулирована следующим образом:

... качественная подготовка и переподготовка специалистов для обеспечения стабильности и стимулирования инновационного развития общества, подготовки востребованных специалистов с высшим гуманитарно-педагогическим образованием в масштабах, необходимых для эффективного функционирования и социокультурного развития общества⁴.

В этой формулировке явно просматривается, во-первых, традиционный взгляд на **обслуживающую и вспомогательную роль** ПГГПУ по отношению к региональному сообществу, а точнее – к региональным органам власти и санкционированного ими механизма социального воспроизводства, а во-вторых – представление о педагогическом вузе как об **исключительно образовательном учреждении**, что автоматически снижает амбиции многих сотрудников в области науки и социального творчества. Действительно, в этой формулировке нет ни обращения к потребностям самого студента, без чего никакая качественная подготовка в современных условиях просто невозможна, ни установки на создание собственных разработок в области гуманитарных и социальных наук. Очевидно, что такая формулировка миссии не отвечает стоящим перед университетом вызовам и не раскрывает весь потенциал вуза.

Представляется необходимым заново переосмыслить миссию университета в более актуальных терминах и под более актуальные задачи. Новая миссия ПГГПУ может выглядеть так:

Миссия ПГГПУ – стать одним из ведущих центров разработки, внедрения и трансляции новых подходов к образованию, развитию человеческого

⁴ См.: <https://pspu.ru/university/ob-universitete/missija-universiteta>

**потенциала и преобразования социокультурной среды региона,
федерального округа и страны.**

Такая миссия выглядит более адекватным ответом вызовам времени, поскольку способна привлечь новые поколения сотрудников и студентов. В тоже время эта миссия подчеркивает претензии университета на поиск и внедрение новых интеллектуальных инструментов развития общества.

2.2. Стратегическая цель и задачи развития университета

Переосмысление миссии ПГГПУ влечет за собой и новую формулировку главной (стратегической) цели развития университета:

Создание особой научно-образовательной среды, в которой обучение и воспитание специалистов строится на их вовлечении в научную деятельность и в социально-гуманитарные практики.

Эта стратегическая цель может быть достигнута через решение следующих задач:

1. Переформатирование фундаментальных научных социально-гуманитарных исследований, ведущихся в университете, под изучение новых социальных и культурных трендов развития современного общества, выявление и оценку связанных с этим рисков.
2. Переориентация прикладных научных социально-гуманитарных исследований, проводимых в ПГГПУ, на изучение наиболее интересных и продуктивных разработок в области образования, педагогики, практической психологии, социальной работы и гуманитарной деятельности с целью их научного осмысления, оценки и последующей ретрансляции.
3. Вовлечение обучающихся в научную, научно-методическую и практическую деятельность по изучению и ретрансляции новых подходов в социально-гуманитарной сфере.
4. Создание на основе полученного знания новых образовательных и аналитических продуктов для широкого круга потенциальных потребителей, включая бизнес-структуры, органы государственной и муниципальной власти, НКО и т.д.

Ниже, в разделе 3 эти будут приведены перечни конкретных шагов для достижения этих задач.

2.3. Маркетинговая стратегия университета

Изменение миссии и стратегической цели ПГГПУ позволит качественно изменить и маркетинговое позиционирование вуза. Новые смыслы, заложенные в них, выводят ПГГПУ на новый уровень взаимодействия с внешней средой:

- По отношению к региональным и муниципальным органам власти ПГГПУ теперь должен позиционироваться как новый экспертный центр по более широкому, чем прежде, кругу вопросов.
- По отношению к учреждениям образования и культуры ПГГПУ должен позиционироваться как потенциальный партнер, способный взять на аутсорсинг решение таких проблемных задач, как, например, разработку стратегий развития учреждений, их позиционирование в отрасли и на территории, модерация и медиация их взаимодействий с потребителями услуг и учредителями, обучение персонала новым надпредметным компетенциям, мониторинг различных процессов и т.п.
- По отношению к коммерческим предприятиям и организациям вуз должен позиционироваться как поставщик программ обучения персонала навыкам из перечня soft skills (управления, эмоционального интеллекта, этикета и т.п.), а также аналитического центра в области социологии, психологии, образования взрослых.
- По отношению к абитуриентам ПГГПУ может быть позиционирован как вуз, в котором они смогут получить, прежде всего, помощь в профориентации, а после поступления – широкий спектр современных навыков и компетенций.
- Перед широкими кругами населения ПГГПУ может быть позиционирован как учреждение, предоставляющие большой набор дополнительных общеобразовательных и профессиональных программ обучения и переподготовки.

Главными инструментами маркетингового продвижения ПГГПУ должны стать генерируемые научными исследованиями и социальными проектами информационные поводы, а также активная таргетированная нативная реклама в интернете и социальных сетях.

3. ПЕРЕЧЕНЬ МЕР ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ ЗАДАЧ

3.1. Переформатирование фундаментальных научных социально-гуманитарных исследований под изучение актуальных социальных и культурных трендов развития современного общества

В настоящий момент научная политика ПГГПУ сосредоточена на стимулировании **роста количественных показателей** научной деятельности, таких как количество публикаций в рецензируемых журналах, защит диссертаций или проведенных конференций. В этом нет ничего плохого. Более того, наука относится к тем сферам деятельности человека, в которых прямое администрирование содержания противопоказано.

При этом надо заметить, что полное игнорирование содержательной части научного творчества в университете несет в себе ряд рисков, более или менее проявленных уже сегодня:

- потеря взаимосвязи научных исследований с актуальной мировой научной повесткой, вплоть до вырождения науки в ее «туземную разновидность» (пользуясь терминологией В. Соколова⁵);
- распыление научных ресурсов и, как следствие, измельчание тем;
- снижение востребованности результатов внешними потребителями (стейкхолдерами);
- постепенная эрозия базовых научных принципов.

Для преодоления этих негативных тенденций имеет смысл внедрить некоторый перечень мер «мягкого» воздействия, подвигающих научно-педагогических работников к более качественным и востребованным научным исследованиям:

1. Инсталляция базовых норм исследовательского протокола, то есть культивирование корпоративных академических норм, мотивирующих занятия честной наукой, и с помощью применения ряда управленческих приемов:

- 1.1. внедрение этического академического кодекса университета. Принятый коллегиально, такой кодекс может стать

⁵ См.: Соколов М.М., Титаев К.Д. Провинциальная и туземная наука // Антропологический форум. 2013. № 19. С. 239–275.

- важной моральной инстанцией для молодых исследователей и подавляющего числа НПР;
- 1.2. нормоконтроль (то есть проверка ВКР на антиплагиат и соблюдение правил научного оформления) передается с кафедрального и деканатского уровня на уровень общеуниверситетский, чтобы не возникал конфликт интересов;
 - 1.3. обязательное сохранение рецензирования бакалаврских и магистерских работ, причем по типу научных журналов, то есть анонимное; можно поручить рецензирование магистрантам или аспирантам в рамках учебной практики: и им полезно, и преподавателям легче;
 - 1.4. внедрение в симулирующую часть эффективного контракта ППС таких показателей, как аффилированное с вузом выступление в СМИ в качестве эксперта, выступление на пленарных сессиях международных конференций, участие в открытых лекциях и т.д.;
 - 1.5. сохранение такой формы учебной и научной деятельности, как научно-исследовательский семинар, причем обязательно совместно для бакалавров, магистрантов, аспирантов и сотрудников кафедр.
2. Внедрение программ популяризации науки среди аспирантов, магистрантов, старшекурсников. Как показывают исследования, молодежь чаще взрослых ориентируется в работе на самореализацию. Они в меньшей степени заражены «логикой» системы, заставляющей воспроизводить имитации. Необходимо культивировать элитность занятия наукой через:
- 2.2. Нахождение и «подсветку» позитивных примеров научной деятельности среди НПР вуза, города, страны и мира. Большинство студентов просто не знает, что делает в науке их профессор, и делает ли он хоть что-то. Тут подойдут регулярные публичные лекции ведущих ученых, своих и приглашенных, в том числе в современных форматах TED-конференций, науч-попа и т.д.
 - 2.3. Культ больших ученых. Их открытые лекции должны становится общегородским форматом. А вуз этим должен гордиться.

3. Организация на базе ПГГПУ регулярных научных межвузовских контактов в формате научных семинаров и дискуссионных площадок на уровне региона, а в перспективе и страны.

3.2. Переориентация прикладных научных социально-гуманитарных исследований, проводимых в ПГГПУ, на изучение наиболее продуктивных практик в образовании и иных отраслях социально-гуманитарной деятельности

Практическая деятельность учреждений образования и культуры, равно как и органов управления образованием, подчинена логике рутины, не оставляющей времени на рефлексию и критическое восприятие. Именно поэтому существует актуальная потребность во внешнем анализе этой деятельности. Эту роль на себя может взять ПГГПУ.

Институциональной формой прикладных социально-гуманитарных исследований может стать автономный научно-образовательный центр с элементами коворкинга, объединяющий НПР разных кафедр, готовых к новым форматам исследований и трансляции знаний для заинтересованных потребителей. Со временем такой центр должен стать суббрендом вуза с собственным названием и айдентикой, что позволяет лучше его позиционировать на рынке прикладных исследований.

Помимо исследований, этот центр может выполнять и целый ряд иных прикладных функций, помогая бизнесу и власти решать социальные и гуманитарные проблемы (см. пункт 3.4. настоящей программы ниже), Его главное конкурентное преимущество: готовность разрабатывать продукт под конкретную организацию, так как (точно знаю) столичные гастролеры обычно идут «чёсом» с шаблонными методиками.

Главными инструментами привлечения НПР к работе в этом центре могут стать:

- возможность получить дополнительное финансирование на исследования и доход за счет НИОКР и контрактов вуза с внешними заказчиками на образовательные и консалтинговые услуги,
- лоббирования вузом заказов на услуги НПР на уровне региона и города;

- поощрение НПР через механизмы стимулирующей части эффективного контракта.

Появление такого центра повлияет на дисциплинарную структуру всего университета в целом, поскольку:

- Он будет примером для всех НПР разворота гуманитарных и социальных наук в сторону реального сектора экономики.
- Он позволит развивать научную инфраструктуру, например: оборудовать помещения для тренингов и фокус-групп, закупать оборудование и софт для развития новых направлений исследований, обучать НПР и т.д.
- Повысит имидж вуза, что привлечет качественных абитуриентов и научно-педагогических работников.

3.3. Вовлечение обучающихся в научную, научно-методическую и практическую деятельность по изучению и ретрансляции новых подходов в социально-гуманитарной сфере

Главным препятствием для массового вовлечения студентов в научно-исследовательскую, научно-методическую и практическую деятельность в стенах вуза является отсутствие у значительной части обучающихся мотивации к профессиональному саморазвитию. Тотальное преодоление этой установки не представляется реальным, по крайней мере, в ближайшей перспективе. Но важным шагом по пути преодоления этой установки может стать внедрение в стенах вуза аналога honors program – зоны престижного образования для наиболее амбициозных студентов.

В данном случае под honors program подразумевается набор дополнительных добровольных курсов вне рамок обязательного учебного плана, прохождение которых дает студентам право на дополнительный сертификат от ПГГПУ, выполняющий роль особого рекомендательного письма. Эти курсы будут ориентированы на формирование надпредметных компетенций в формате тренингов, work-shop'ов, индивидуальных консультаций и т.д.

Реальный механизм внедрения honors program в условиях ПГГПУ видится следующим:

1. Объявить конкурс среди студентов бакалавриата на участие в honors program. Стимулы: льготы на поступление в магистратуру и аспирантуру, гарантированное место у престижного работодателя-партнера.

2. Для участников honors program – доступ к любым курсам дисциплин на всех факультетах по предварительной заявке и согласованию с преподавателем.

3. Проведение для участников этой программы эксклюзивных краткосрочных курсов по эксклюзивным темам от лучших НПР вуза, приглашенных лекторов, наиболее известных и успешных практиков из различных сфер деятельности.

4. Приоритетное привлечение участников программ к реальным и оплачиваемым исследованиям и проектам, проводимым ПГГПУ за счет средств научных и социальных грантов, контрактов с внешними клиентами, собственных средств вузов.

4. Возможность каждому из участников программы получить персонального наставника из числа проректоров, деканов, успешных ученых, работодателей, членов попечительского совета вуза и т.п.

5. Приоритет в научных командировках, стажировках и обменах.

3.4. Создание новых образовательных и аналитических продуктов для широкого круга стейкхолдеров ПГГПУ

На основе проводимых исследований предполагается разработка и внедрение (продажа) новых образовательных и аналитических продуктов, помогающих бизнесу, власти, отдельным социальным группам и физическим лицам свои решать те или иные задачи, например:

- программы обучения персонала «гибким навыкам» (soft skills) через тренинги, консультации;
- методики диагностики социально-психологического климата коллектива;
- разработки и внедрение социальных и педагогических технологий;
- разработка и внедрение концепций корпоративной культуры;
- и т.п.

Повторюсь, главным конкурентным преимуществом ПГГПУ в этой сфере может стать готовность разрабатывать продукт под конкретное учреждение, с учетом локальной и организационной специфики.

Основными инструментами привлечения НПР к работе в этом направлении могут стать:

- возможность получить дополнительное финансирование на исследования и доход за счет НИОКР и контрактов вуза с внешними заказчиками на образовательные и консалтинговые услуги,
- возможность оформления прав интеллектуальной собственности;
- лоббирования вузом заказов на такие услуги на уровне региона и города;
- поощрение НПР на разработку практикоориентированных продуктов через механизмы стимулирующей части эффективного контракта.

-