

КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 378.1

С. В. Слинкин

ПОСТРОЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ВУЗА КАК КУЛЬТУРНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА

В статье представлена модель развития педагогического вуза как территориального культурно-образовательного центра. В разработке и реализации стратегии развития вуза выделяются этапы диагностики, целеполагания, планирования, функционирования и мониторинга; раскрываются задачи и содержание каждого этапа.

Ключевые слова: модель развития вуза, территориальный культурно-образовательный центр, стратегия развития педагогического вуза, стратегическая диагностика, стратегическое целеполагание, стратегическое планирование, самообразующийся вуз.

Abstract – The paper presents a model of development of teacher training high school as a territorial socio-educational centre. The paper covers the following stages of development: diagnostics, aim statement, planning, functioning and monitoring; tasks and content of each stage being also described.

Index terms: model of development of higher school, territorial, socio-educational centre, strategy of development of pedagogical university, strategic diagnostics, aim statement, strategic planning, self-educational higher school.

В ответ на ускоряющуюся динамику экономического развития, изменения социально-культурной ситуации в обществе и в соответствии с модернизацией системы образования, национальным проектом «Образование» подавляющее большинство российских вузов разрабатывают и реализуют инновационные программы. Поиски высшей школы привели к появлению многообразных моделей развития вузов по типу и качеству продукта деятельности (продуктный подход), по типу организации структуры, культуры, методов управления (организационный подход), а также одновременно по данным двум параметрам (продуктно-организационный подход). Многие российские вузы пришли к осознанию своей миссии, выстроили или выстраивают собственную стратегию развития, проводят институциональные изменения, осуществляют взаимодействие

с обществом на новых принципах, позволяющих перейти к инновационным видам деятельности [14].

При определении стратегии развития любого вуза нельзя не учитывать конкретные социально-экономические и социокультурные факторы его образовательной деятельности, территориальные и региональные особенности.

В Тобольском государственном педагогическом институте им. Д. И. Менделеева (ТГПИ) была выбрана модель педагогического вуза как **территориального культурно-образовательного центра**. В обосновании концептуальных положений, разработке и реализации модели можно выделить следующие этапы: *диагностический, целеполагания, планирования, функционирования и мониторинга*. В совокупности названные этапы и определяют **стратегию развития вуза** [3, 8].

Ориентирами деятельности вуза могут быть *идеалы* (то, к чему следует стремиться), *цели* (общие ориентиры деятельности, достижение которых запланировано в полном объеме на ближайшее будущее) и *задачи* – количественно измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения определенных действий. Формирование стратегии развития начинается с описания существующего образа вуза (реального состояния). Затем создается образ желаемого будущего учебного заведения, выявляется разрыв между желаемым и реальностью, определяются пути и ресурсы преодоления этого разрыва.

Основные задачи **стратегической диагностики** заключаются в расширенном и многоаспектном анализе всех направлений деятельности учреждения, анализе внешних условий и факторов, влияющих на образовательную деятельность, изучении рынка образовательных услуг и рынка труда, оценке положения вуза на данных рынках, изучении опыта зарубежной и российской высшей школы по разработке стратегий и моделей развития и др.

В соответствии с поставленными задачами наиболее детально был изучен опыт вузов, развивающихся как интеграционные центры на региональном уровне [1, 2, 6, 11]. Региональная интеграция образования и формирование на этой основе единой федеральной системы образования, способной учитывать и реализовывать совокупность образовательных потребностей и интересов обучающихся, органически сочетать их с интересами и потребностями общества, экономики и государства, является в настоящее время одной из важнейших тенденций развития отечественного образования. Региональные системы образования становятся основой для разработки оптимальной стратегии развития всего российского образования, обеспечивающей не столько его выживание, сколько устойчивое развитие и превращение в фактор действительно свободного самоопределения каждой личности, социально-экономического процветания страны в целом [7, 13, 14].

Комплексный анализ потребовал использования соответствующих методов исследования: маркетинга рынка образовательных услуг и рынка труда города и региона, сканирования среды, ситуационного анализа деятельности вуза, SWOT-анализа сильных и слабых сторон, благоприятных факторов и возможных угроз как для деятельности вуза, так и для окружающей среды, экспертной оценки, сравнительного анализа деятельности вуза в контексте российских и мировых тенденций, сценарного планирования и моделирования, определения организационного профиля вуза и др. Результатом проведенного анализа стало четкое позиционирование вуза, которое позволило перейти на этап стратегического целеполагания.

Содержание этапа **стратегического целеполагания** заключалось в обосновании ведущей идеи, политики в основных направлениях деятельности, стратегических целей и задач развития, разработке миссии и определении главных приоритетов развития вуза.

Ведущей была избрана идея «самообучающегося вуза» [5, 10]. В теории организации под «самообучающейся организацией» понимается эффективная форма развития компании в нестабильной среде. Уместно уточнить различия между просто «организацией» и «самообучающейся организацией». *Организация* – это адаптированная к своему окружению социальная система, имеющая известные границы, внутреннюю структуру, определенные «правила игры» и стремящаяся их сохранить при любых внешних и внутренних воздействиях. *Самообучающаяся организация* – организация, сознательно меняющая свои «границы» и перестраивающая свою функциональную структуру для более полной реализации возможностей. Одной из отличительных черт самообучающейся организации является научение сотрудников умению обучаться, привитие им желания обучаться, причем не только в своей профессиональной области, но и в сфере соучастия в формировании будущего своей организации. В подобной организации каждый сотрудник не только придерживается определенных ценностей и применяет общие правила игры (правила принятия и реализации решений), но и обладает способностью пересматривать эти ценности и правила в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды. В последнее время идея «самообучающейся организации» находит достаточно успешное воплощение в образовательных учреждениях.

В соответствии с определением самообучающейся организации под «самообучающимся вузом» мы понимаем инновационный вуз, в котором сознательно формируется новая корпоративная культура (организационная, управленческая, кадровая, деятельностьная, финансовая и пр.), способствующая более полной реализации его миссии и целей на основе адаптивно-продуктивной деятельности.

Деятельность самообучающегося вуза в нашем понимании включает в себя:

- *индивидуальное мастерство* – формирование и поддержку стремления сотрудников вуза к постоянному повышению своей квалификации, творческому подходу к профессиональной деятельности, достижению поставленных перед собой целей;

- *динамические стереотипы* – проведение постоянного анализа, переосмысления, уточнения ситуации внутри вуза и вне его, стремление к адекватному пониманию и повышению реальности восприятия социально-экономической ситуации и ее влияния на принятие решений и деятельность вуза;

- *общее видение* – целенаправленное формирование разделяемого всеми сотрудниками вуза образа его будущего, перспектив развития. Достижение перспективы возможно при условии, если сотрудники вуза будут преданы данной идее, потому что она является и их личной целью.

- *командную деятельность* – организацию деятельности (образовательного процесса в том числе) через относительно автономные самоуправляемые коллективы (сообщества, команды), способные оперативно и продуктивно решать стоящие перед ними задачи [4];

- *модерацию* – создание системы поддержки реализации целей и задач: обеспечение условий, способствующих раскрытию потенциальных возможностей и самореализации каждого сотрудника, поощряющих их инициативу, творчество и стремление к постоянному профессиональному росту; организацию командной деятельности и интерактивного общения, благодаря чему деятельность вуза становится более целенаправленной, структурированной и продуктивной [9];

- *системное мышление* – формирование стиля поведения и профессиональной деятельности, позволяющих воспринимать проблемы в целом, без разложения на фрагменты и структурирования; обучение тому, как быстро реагировать на изменения, происходящие в социокультурном пространстве, и производить перемены во всех направлениях деятельности вуза; пониманию, как действия коллектива и вуза влияют на них самих и на окружающее социокультурное пространство;

- *корпоративность* – сознательное формирование внутривузовской культуры, внутривузовского «духа», основанных на общих идеологии, традициях, ценностях и целях [12].

На основании идеи «самообучающегося вуза» на этапе стратегического целеполагания определялись миссия, политика, цели и задачи приоритетных направлений деятельности вуза. При этом учитывались исторические особенности территории, на которой расположен институт; стиль взаимодействия субъектов образовательной деятельности; состояние внешней

по отношению к вузу среды; наличие ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед вузом целей; специфические особенности вуза.

Миссия ТГПИ им. Д. И. Менделеева – подготовка квалифицированных специалистов для социальной сферы города и региона (в первую очередь, учителей), обладающих инновационным мышлением и мировоззрением и способных обеспечить позитивные изменения в своей профессиональной деятельности.

Ценностно-целевое предназначение вуза выражается через

- сохранение идеалов, духовных ценностей, традиций и нравственных норм отечества и малой родины, подготовкой современных специалистов нового типа с гражданской позицией, морально-нравственными качествами;

- создание системы непрерывного инновационного педагогического образования в регионе, соответствующей направлению и динамике развития российской системы образования в целом и социально-экономическому развитию региона в частности;

- создание и поддержание высокого качества образовательного пространства города и региона, обеспечивающего подготовку специалистов высокого профессионального уровня;

- опережающий характер подготовки специалистов на основе интеграции образовательной и научной деятельности, обеспечение конкурентоспособности выпускников на рынке труда и образовательных услуг.

Политика института определялась относительно таких областей, как образовательная деятельность, научные исследования, социальная и внеучебная работа, стратегическое партнерство, управление, международная деятельность и др. *Основными направлениями политики* ТГПИ как территориального культурно-образовательного центра стали следующие:

- развитие партнерских отношений и интеграция вуза с учреждениями образования, культуры, науки, спорта, производственными предприятиями, предприятиями бизнеса и др. с целью подготовки квалифицированных специалистов;

- создание эффективного территориального комплекса непрерывного педагогического образования, единого научного, культурно-образовательного, информационного пространства, играющего ключевую роль в обновлении регионального сообщества;

- подготовка кадров высшей квалификации в области педагогической и социально-культурной деятельности, повышение культурного уровня населения региона, дальнейшее развитие просветительской деятельности, способствующих реализации областной целевой программы по созданию туристического центра Западной Сибири на базе историко-культурного наследия Тобольска.

Модель культурно-образовательного центра с неизбежностью включила структуры внутренней (института) и внешней (социокультурного пространства) сфер, а также различные совместные, координационные структуры. В культурно-образовательный центр входят не только образовательные заведения различного направления и уровня, органы управления образованием, но и учреждения культуры, спорта, бизнес-сообщество, а также институты власти, гражданские институты и др.

Трансформация организационной структуры потребовала аналогичной модификации управления и взаимосвязи всех субъектов культурно-образовательного центра. Взаимосвязи субъектов различны: горизонтальные и вертикальные, институциональные, сетевые и гражданские, оперативные, тактические и стратегические. Для обеспечения согласованной работы на уровне территориального культурно-образовательного центра необходимы координирующие структуры. В нашем случае таковыми являются Ассоциация поддержки педагогического образования, объединяющая практически все профессиональные педагогические учебные заведения Тюменской области (АПОТГО); Совет руководителей профессиональных образовательных учреждений города и другие территориальные советы (научно-методический, по научной деятельности, по физической культуре и спорту и др.); территориальные центры (научно-образовательный, тестирования, информационный, экспертно-аналитический и пр.).

Кроме создания совместных структур, в качестве основных форм сотрудничества и взаимодействия были избраны совместное использование ресурсов, проведение разнообразных образовательных, научно-технических, культурно-массовых мероприятий, выполнение совместных проектов и программ, повышение квалификации кадров и пр. Как форму взаимодействия особо следует отметить создание временных структур – творческих коллективов (команд), объединяющих кадровые ресурсы для продуктивного выполнения различных задач как вуза, так и социокультурного пространства. Главное, что отличает взаимосвязи субъектов и формы их сотрудничества – гибкость и способность обеспечить реализацию задач, решаемых культурно-образовательным центром.

В деятельности территориального культурно-образовательного центра наиболее значимым является культурно-духовный компонент, характеризующий уровень культуры и образованности субъектов социально-культурного пространства, обеспечивающий сохранение и следование устойчивым традициям, духовным ценностям, позволяющий удовлетворить культурные потребности субъектов территории. Элементами культурно-духовного компонента являются учреждения культуры (Тобольский государственный историко-архитектурный музей-заповедник, Центральная библиотека, Тобольский драматический театр, Тобольский государ-

ственный архив, национальные центры культуры и др.), образования (школы, учреждения начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования и пр.), религии (Тобольско-Тюменская епархия, Тобольская духовная семинария и др.), различные артефакты культуры, культурная и духовная жизнь людей и др. Культурно-духовному компоненту, по нашему убеждению, принадлежит главенствующая роль в построении и сохранении целостности всего территориального социально-культурного пространства. Квинтэссенцией данного компонента являются культурно-духовные ценности.

Ценностные основания в педагогической системе (прежде всего, в педагогическом вузе, занимающемся подготовкой учителя) транслируются в специфические, собственно педагогические категории, явления, процессы, технологии. Мы выделяем ценности, транслируемые через содержание образования; через организацию образовательного процесса; транслируемые учителем; рождаемые событийной общностью субъектов образовательного пространства. Среди этих «этажей» трансляции ценностей центральное место должно быть отведено учителю, от личности и ценностного сознания которого зависит успешность или неспешность жизни и состояния духа культуры в целом, территориального социокультурного пространства и образования как его части.

Предлагаемая нами модель должна обладать рядом свойств, которые одновременно являются и тактическими целями ее реализации. К основным свойствам-целям модели относятся:

- *осмосиативность* (взаимопроникновение) – постепенное взаимопроникновение структур, расположенных на территории и реализующих преемственно связанные образовательные программы разных уровней; наличие лично-ориентированной образовательной сети, дающей различные возможности получения образования и обучения;

- *гармоничность* – высокая степень согласованности деятельности образовательного учреждения с требованиями внешней среды, открытость социуму, что предполагает усиление общественного характера управления, возрастание роли различных общественных структур в определении стратегии культурно-образовательного центра и в оценке качества его деятельности (государственно-общественное управление); «включенность» образования в решение важных социально-экономических проблем малого города;

- *когерентность* – способ соединения и взаимодействия структурных компонентов модели, при котором происходит синхронизация темпов их функционирования и развития. Это свойство заложено в модели через различные виды взаимосвязей: горизонтальные и вертикальные, институциональные, сетевые и гражданские, оперативные, тактические и стратегические, о которых шла речь выше;

- *прогностичность* – ориентированность системы на перспективные потребности и запросы как в материальной, так и духовной сферах общественного развития территории;

- *функциональность* – реализация совокупности направленных на устойчивое развитие территории функций культурно-образовательного центра: обучающей, воспитательной, развивающей, организующей, координирующей, социальной, культурной, духовной, научно-исследовательской и др.;

- *адаптивность* – гибкая организация образовательного процесса, позволяющая активно приспосабливаться к динамике социума и соотносить деятельность входящих в него структур. В соответствии с запросами рынка и потребностями субъектов образования постоянно пересматривается спектр образовательных услуг;

- *продуктивность* – способность системы к производительной, плодотворной жизнедеятельности. Продуктивность непосредственно связана с адаптивностью: чем быстрее происходит адаптация образовательной системы к внешним и внутренним условиям, тем более продуктивной является образовательная деятельность в целом.

Для того чтобы обеспечивать поступательное развитие вуза как культурно-образовательного центра, необходимы соответствующие механизмы. В зависимости от конкретных условий деятельности таковыми являются: самоорганизация системы; рынок; наличие спроса со стороны потребителей рынка образовательных услуг; бюджетное финансирование и государственные гарантии; координация деятельности образовательных, культурных, научных и иных учреждений; усиление кооперационных связей между субъектами, образующими систему; высокая информационная прозрачность и др.

Характеристика процессуальной стороны деятельности педагогического института как культурно-образовательного комплекса предполагает проектирование

- нормативной базы образовательного процесса (нормативно-правовые документы, обеспечивающие функционирование педагогического вуза как культурно-образовательного комплекса);

- инновационных образовательных программ (комплексных, целевых и др.);

- материально-технического обеспечения деятельности и др.

На этапе **стратегического планирования** проводилась разработка программ и проектов, обеспечивающих достижение целей и реализацию миссии вуза. В качестве приоритетных были определены задачи, направленные на создание эффективного территориального комплекса непрерывного педагогического образования, единого научного, культурно-образовательного и информационного пространства:

- диверсификация и оптимизация структуры подготовки специалистов, совершенствование основных реализуемых образовательных программ на основе компетентностей специалистов и в соответствии с современными требованиями к качеству профессионального образования, социально-экономическими и региональными условиями;

- разработка и внедрение системы активных образовательных технологий, в том числе информационных, дистанционного обучения, использование отечественных и мировых информационных ресурсов;

- развитие форм и содержания послевузовского образования, направленных на фундаментализацию и коммерциализацию научных исследований, разработку и внедрение эффективной инфраструктуры инновационной и научной деятельности, обеспечивающих дальнейшую интеграцию образования и науки, мотивацию инновационной деятельности, привлечение талантливой молодежи;

- разработка программ и технологий переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров в соответствии с модернизацией образования и учетом специфики и перспектив развития региона;

- формирование системы дополнительного образования, способствующей личностному росту учащихся и студентов, удовлетворению запросов населения города и региона;

- совершенствование системы воспитательной работы в институте в целях формирования духовности, гражданственности, профессионализма и способности студентов адаптироваться к динамичным социальным условиям;

- создание комплексной системы современного информационного, методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса;

- разработка и внедрение эффективного менеджмента вуза, в первую очередь систем менеджмента качества образования, развития персонала, проектно-целевых методов управления ресурсами и интеллектуальными активами на основе мониторинга внешней и внутренней среды;

- развитие партнерских отношений и интеграция вуза с учреждениями образования, культуры, науки, спорта, производственными предприятиями, бизнесом и др. с целью подготовки квалифицированных специалистов.

Основные задачи и приоритеты деятельности вуза воплотились в Комплексной программе развития вуза до 2012 г., инновационной образовательной программе «Педагогический вуз как территориальный культурно-образовательный центр», которые отражают основные направления, систему целей и задач, а также сроки их достижения и перечень необходимых ресурсов. Указанные программы дополняются целе-

выми программами, определяющими развитие основных направлений деятельности института («Воспитание личности учителя», «Информатизация вуза», «Социальное партнерство и интеграция», «Развитие научного потенциала вуза» и др.), и программами развития структурных подразделений вуза.

На этапе **функционирования и мониторинга** происходит реализация всех намеченных ориентиров деятельности вуза, определение и обоснование параметров, критериев, показателей и индикаторов эффективности осуществления планов развития. Постоянный мониторинг процесса реализации стратегии развития по ключевым показателям позволяет вносить коррективы в стратегический план деятельности ТГПИ, уточнять и пересматривать поставленные цели.

В качестве основных, репрезентирующих эффективность реализуемой модели развития вуза использовались следующие критерии:

- **образовательный**: отражает организацию образовательной деятельности, ее результативность, внешнюю оценку результатов образовательной деятельности, результаты государственной аттестации выпускников и пр.;

- **личностный**: характеризует социальную зрелость, социально-педагогическую компетентность, личностный рост субъектов образовательного процесса и др.;

- **социальный**: показывает уровень социальности субъектов культурно-образовательного центра, характер их стратегического взаимодействия и партнерства, востребованность педагогической профессии и выпускников в регионе и др.

Рамки статьи не позволяют детально рассмотреть подробно указанные критерии. Но в качестве примера, демонстрирующего эффективность разработанной модели, приведем показатели модификации деятельности ТГПИ им. Д. И. Менделеева за последние годы (таблица).

Изменения основных показателей деятельности ТГПИ им. Д. И. Менделеева (2003–2008 гг.)

Показатели	2003 г.	2008 г.
1	2	3
Контингент очной формы обучения, чел.	3173	3610
Доля профессорско-преподавательского состава с учеными степенями и учеными званиями:		
доктора наук и/или профессора, %	8	12
кандидаты наук и/или доценты, %	55	64
Число реализуемых основных образовательных программ	17	48
Книжный фонд, тыс. экз.	265	349

Окончание таблицы

1	2	3
Количество единиц компьютерной техники	302	601
Число компьютерных классов	12	26
Количество терминалов с доступом к сети Интернет	203	521
Число специальностей в аспирантуре	12	20
Объем финансирования научных исследований, тыс. р.	1590	10115
Финансирование научных исследований на единицу научно-педагогического персонала, тыс. р.	8,1	15,2
Число изданных монографий в год	8	15
Число изданных учебников и учебных пособий в год	36	59

Положительная динамика основных показателей деятельности ТГПИ за последние пять лет подтверждает эффективность предлагаемой модели развития вуза.

Литература

1. Булатов В., Голдин В. Научно-образовательный центр Европейского Севера // Высш. образование в России. 2002. № 5. С. 9–18.
2. Дятченко Л. Университет XXI века // Высш. образование в России. 2005. № 6. С. 21–32.
3. Егоршин А., Горбунова Е. Концепция стратегического управления вузом // Высш. образование в России. 2007. № 10. С. 31–39.
4. Зенкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
5. Игнатьева Г. «Самообучающаяся организация» как модель повышения квалификации педагогов // Высш. образование в России. № 9. 2005. С. 56–60.
6. Кузовлев В. Университетский комплекс на Елецкой земле // Высш. образование в России. № 6. 2004. С. 39–52.
7. Кузнецов В. Ф. Современная концепция и модель развития высшего профессионального образования в условиях малого города: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Тольятти, 2007. 44 с.
8. Минцбер Г., Куини Дж. и др. Стратегический процесс: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 74–136.
9. Петров А. В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. СПб.: Речь, 2005. 80 с.
10. Пушных В. «Обучающаяся организация» и университет // Высш. образование в России. 2005. № 9. С. 118–127.
11. Стронгин Р., Максимов Г., Грудзинский А. Университет как интегратор в обществе, основанном на знании // Высш. образование в России. 2006. № 1. С. 15–25.

12. Тюнников Ю., Мазниченко М. Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности вуза // Высш. образование в России. 2005. № 10. С. 69–79.

13. Университет в социально-культурном пространстве региона // Высш. образование в России. 2004. № 12. С. 73–75.

14. Управление в высшей школе: опыт, тенденции и перспективы развития: аналит. доклад. М.: Логос, 2005. 540 с.