

Предложения
по реализации программы развития ФГБОУ ВО
«Смоленский государственный университет»

кандидата на должность ректора
Каиля М.В.

Настоящие предложения нацелены на раскрытие конкретных предложений и уточнение практических шагов и действий, направленных на реализацию Программы развития СмолГУ на период 2023-2032 гг.

Программа развития СмолГУ на период 2023-2032 гг. разработана с учетом методических рекомендаций Министерства науки и высшего образования России, с учетом оригинальных подходов, целевых установок, модели развития университета, сформулированных и отраженных в предшествующей Программе развития СмолГУ на период 2019-2024 гг.

Стандартизация, предложенная в формате типовой программы развития на период 2023-2032 гг. не позволила отразить ряд предложений. При этом для университетского центра, не обладающего в текущий момент стандартизированным статусом (НИУ, федеральный университет, участник / кандидат программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030») самоопределение, формулирование целевых установок и ориентиров развития особенно важны, отражая креативную составляющую в модели управления.

Корпоративная история и основания стратегии развития

Исторически, Смоленский государственный университет выступает первым вузом Западного региона России (в момент основания – в 1918 г. назван «Университетом Западной коммуны» (включающей территорию ряда регионов Запада России, Беларуси, включая Минскую область). Принципиально важно основание университетского центра в условиях крайнего дефицита ресурсов, в ситуации отказа от первоначального плана переезда в Смоленск университетской инфраструктуры одного из образовательных центров национальных окраин Российской империи (Вильно, Юрьев). Став по сути инициативой региональной интеллигенции, поддержанной исполнительной властью региона и одобренной Наркоматом просвещения, основание университета в Смоленске формировало парадигму развития, заключающуюся в опоре на доступные ресурсы и частную инициативу (возможности креативных инициаторов изменений и их творческих объединений, исторически формировавших образовательные и научные направления).

Давший основание всем образовательным учреждениям Смоленского региона, с 1930 г. исторический университет вплоть до 2005 г. развивался как педагогический, что определило значительный удельный вес педагогических направлений подготовки и контингента обучающихся в общей доле

образовательных программ и студентов университета. Эта 75-летняя традиция сформировала мощный стереотип и идентифицирующее определение – «педагогический», сохраняющее свое влияние на региональные сообщества¹. Учет этого фактора позволяет понять сложности выхода СмолГУ на новые рынки и образовательные ниши (юридическое и экономическое образование, программы СПО и др.).

Значительный импульс к осмыслению перспектив развития высшего образования и его инфраструктуры как драйвера социально-экономического развития Смоленского региона придала смена высшего менеджмента и формирование Правительства Смоленской области в 2023 г. Данное изменение условий деятельности позволяет в чем-то в ключе принятой Программы развития, а в отдельных аспектах и в новых, открывшихся направлениях, реализовать целевые установки движения университета, по сути впервые в новейшей истории вуза, оказавшиеся синфазными целевым установкам регионального правительства в сфере образования.

Ключевые задачи развития СмолГУ:

1. *Основополагающая:* завоевание / приобретение конкурентного статуса развивающегося университетского центра (за счет вхождения в программу Приоритет 2030)

2. *В образовательной сфере:* значительный рост контингента обучающихся за счет развития новых образовательных программ и продуктов, преимущественно сетевых и на неосвоенных СмолГУ рынках (СПО, дополнительное образование и др.).

3. *В научно-исследовательской сфере:* максимизация креативного исследовательского и изобретательского потенциала молодых ученых и сложившихся исследователей; последовательное воплощение принципа «индивидуальной инициативы» и агрегированных форм НИР и ОКР (в формате научно-исследовательских центров, профильных научных школ и др.)

4. *Кадровые практики и развитие профессионального потенциала:* развитие кадрового потенциала в рамках адресных программ и многоуровневой программы кадрового резерва СмолГУ; запуск прошедшей стадии публичного обсуждения программы поддержки и закрепления молодых преподавателей и исследователей.

5. *Система управления:* завершение оптимальных процессов цифровизации управления и пользовательских утилит обучающихся и сотрудников; развитие инструментов эффективного контракта.

Целевая модель развития и подходы к ее достижению

Реализовать концепцию сбалансированно развивающегося классического регионального университета, который воплощает практику образования в течение всей жизни и имеет академические, научные,

¹ По данным социологического мониторинга СмолГУ декабря 2023 г.

инфраструктурные центры превосходства национального и мирового уровня, являясь региональной платформой инновационных, социальных, культурных инициатив и агрегирования сообществ.

Согласно Программе развития СмолГУ: построение предложенной целевой модели развития Смоленского государственного университета будет содействовать достижению следующих результатов.

1. Обеспечение социально-экономического, научно-технологического и кадрового развития Смоленской области и Центрального федерального округа. По отдельным направлениям научно-технологического развития планируется достижение результатов, значимых для Российской Федерации.
2. Обеспечение конкурентоспособности российского высшего образования и его привлекательности для иностранных обучающихся.
3. Реализация СмолГУ его социальной миссии.
4. Создание технологий и практик в интересах образования и социальной сферы, обеспечения социально-психологического благополучия и безопасности детства.

Нацеленность СмолГУ на реализацию сформулированной целевой модели прослеживается в повседневной деятельности и достигаемых в период 2018-2024 гг. результатах. В этот период произошло репозиционирование университета в социально-экономической сфере регионального развития; изменилась позиция и коммуникативные практики во взаимодействии со СмолГУ Правительства Смоленской области. Университет все полнее соответствует характеристике центра регионального развития через реализацию возможностей высшего образования и сопряженных социальных практик.

Акцентом социокультурной ситуации функционирования СмолГУ является реализация его социальной функции. Сформировавшись не как научно-исследовательский или предпринимательский университет, исторически и в значительной степени на современном этапе деятельности СмолГУ сориентирован на сохранение и максимизацию человеческого потенциала (макро-)региона через образование и практики вовлечения в научно-исследовательскую, творческую деятельность. Этот фактор определяет как ориентиры в развитии образовательной сферы (сохраняя традиционные и востребованные направления, открывать новые – в социально чувствительных сферах – «закрывая» очевидные разрывы в целях регионального развития и реагируя на запрос акторов социальной сферы и региональной экономики).

В рамках этой же установки развивается инфраструктура и среда университета (в последние 5-7 лет и в этой сфере четко обозначился акцент на совершенствовании студенческой инфраструктуры, от мест проживания, до пространств творческого развития).

Научная сфера деятельности университета также отражает социальный запрос: педагогика школы и воспитания, социологические и культурологические, филологические и исторические исследования

нацелены на самопознание и развитие человека, педагогических коллективов и решение других исследовательских задач социального плана.

Образовательная и внеучебная деятельность.

В образовательной деятельности университета были апробированы и сейчас успешно реализуются основные образовательные программы, построенные по модульному принципу, с возможностью формирования индивидуальных образовательных траекторий. Университетом разработаны и внедрены в образовательный процесс собственные онлайн-курсы, активно используются массовые открытые онлайн-курсы ведущих вузов России.

Профессорско-преподавательским составом проведена существенная модернизация образовательного контента, широко используются возможности электронной информационно-образовательной среды. Все это позволило предложить Правительству Смоленской области и ведущим работодателям региона востребованные образовательные программы, выпускники которых готовы к решению задач, предусмотренных Стратегией социально-экономического развития Смоленской области до 2030 г.

Университет за указанный период стал точкой притяжения для иностранных студентов, контингент которых значительно расширился (Гаити, Мали, Узбекистан, Китайская Народная Республика). Осуществлена поступательная интернализация вуза, которая несмотря на вызовы 2020–2022 гг. сохранила свои параметры и потенциал развития. В настоящее время СмолГУ готовится к реализации сетевых образовательных программ с рядом китайских университетов.

Вместе с тем, очевидные усилия, направлены на рост контингента, диверсификацию и расширение общего спектра реализуемых образовательных программ (в их расширении немаловажное внимание уделяется реализации третьей миссии университета и его средового и экспертного влияния в регионе присутствия).

Ставки в развитии образовательной деятельности СмолГУ в среднесрочной перспективе заключаются в:

- развитию сетевых образовательных программ по приоритетным для Смоленской области, отвечающим запросам региональной экономики и рынка труда (совместно с НИУ «Высшая школа экономики» - программа «Прикладная математика и информатика»; совместно с «Московским авиационным институтом» программы «Проектирование, производство и эксплуатация ракет и ракетно-космических комплексов», «Самолето- и вертолетостроение», совместно с МГТУ им. Н.Э.Баумана программа «Проектирование технологических машин и комплексов», совместно с Витебским государственным технологическим университетом программ «Технология и проектирование текстильных изделий», «Дизайн костюма и тканей». Формирование постоянного контингента данных новых образовательных программ обладает потенциалом прироста контингента обучающихся в СмолГУ в горизонте 3-4 лет +10%. Достижение такого

показателя является значимым для задач развития СмолГУ, вносит значимый вклад в достижение показателей, необходимых для соответствия рамке кандидата/участника программы Приоритет 2030.

- модернизация (перепрофилирование, расширение практической (технологической) составляющей «традиционных» образовательных программ линейки СмолГУ. Развитие этого направления опирается на инициативы руководителей образовательных программ и педагогических коллективов, обеспечивающих реализацию программ. В 2018-2023 гг. такая модернизация осуществлена в отношении не менее 20 образовательных программ. Ее продолжение необходимо для совершенствования содержания образования и может осуществляться на основе диалога и обсуждения направлений развития образования с педагогическими коллективами;

- продолжение интернализации СмолГУ: целевой установкой здесь является не-снижение контингента из «традиционного» сегмента спроса на образовательные услуги среди абитуриентов стран Африки; при этом новый целевой уровень- за счет сетевых программ с вузами Китайской народной республики обеспечить значительный прирост контингента обучающихся из этой страны. В течение двух лет в рамках подготовки к реализации программ состоялись академические обмены, преподаватели СмолГУ выезжают для преподавания в партнерские вузы, в 2024 г. состоится приезд значительной группы обучающихся в СмолГУ. Развитие этого направления обладает перспективой формирования значительного контингента иностранных обучающихся. При этом за счет оптимального выбора направления интернализации в 2017-2018 гг. в СмолГУ не произошло разрыва академических связей в связи с геополитическими изменениями 2021-2022 гг. – в этот период осуществляется академическое взаимодействие исключительно с государствами, занимающими дружественную позицию в отношении Российской Федерации.

Комплексное развитие новых образовательных программ наряду с модернизацией традиционных для Смоленского государственного университета (программ педагогического и социально-гуманитарного, а также естественнонаучного профиля) и деятельностью по экспорту российского образования в странах и регионах присутствия позволяют обеспечить комплексное развитие образовательной сферы и решение одной из ключевых задач развития университета – роста контингента как ключевого ресурса для его развития как образовательного центра.

Внеучебная деятельность должна рассматриваться как неременная и неотъемлемая часть всего процесса образования в университете, так же как и научная деятельность. Результаты активности обучающихся в спортивных и творческих коллективах, волонтерских и поисковых организациях, различных клубах и объединениях должны учитываться как один из результатов освоения основных образовательных программ. Выстроенная

система внеучебной и воспитательной деятельности в СмолГУ является устойчивой и результативной.

При этом при обилии успешно развивающихся студенческих объединений, творческих коллективов, волонтерских групп в свете текущей общественно-политической обстановки и трансформации федерального законодательства, необходимостью является концентрация на *воспитательной работе*, которая не может быть реализована за счет инициатив и творческого потенциала самих обучающихся, но является специально организуемой, интегрированной с содержанием образования (принимая во внимание значение модернизированных модулей курсов «Истории России» и «Основ Российской государственности»).

В целом же, развитие внеучебной деятельности программируется как оптимальное развитие трех направлений:

- развитие клубного движения;
- развитие органов самоуправления;
- система мер поддержки и мониторинга трудоустройства выпускников.

Научно-исследовательская деятельность

Традиционно, в силу исторических обстоятельств формирования СмолГУ и сложившихся направлений деятельности, научный спектр СмолГУ фактически монопрофильный - вся исследовательская работа сконцентрирована на гуманитарном направлении.

Мониторинг реализованных НИР/НИКР с внешним финансированием за последние 10 лет показывает исключительно гуманитарный профиль реализуемых исследований, их концентрацию в дисциплинарной области филологии, культурологии, истории и педагогики.

Ключевой задачей в научной сфере деятельности является увеличение объема выполняемых НИР. Она значима не только в целях формирования консолидированного бюджета, но и в нуждах закрепления в научной сфере молодых ученых, привлечение данной категории к реализации научных исследований при поддержке государственных и фондовых программ (Российского научного фонда, Совета по грантам при Президенте РФ и др.) сегодня обязательно и позволяет обеспечить 2-3-летним научным треком проявляющих интерес к научной работе студентов и аспирантов.

Обеспеченное обязательной оплатой труда данное участие молодых исследователей в выполнении научных работ способствует их закреплению в университете. При этом и администрация СмолГУ ныне работает над формированием программ, позволяющих «подхватить» активных в научной сфере молодых ученых и аспирантов, способствовать их закреплению на кафедрах, за счет вовлечения в педагогическую деятельность, выполнения учебной нагрузки.

Одним из самых сложных вызовов для развития университета является расширение направлений и дисциплинарного спектра выполняемых НИР, их сопровождение патентным закреплением полученных практических результатов, ныне единичное.

Развитие новых для СмолГУ, естественнонаучных и технического профиля исследований тем важнее для университета, что именно они должны сопровождать реализацию новых сетевых образовательных программ, открытых с крупными академическими и промышленными партнерами. Рост научного потенциала и научной состоятельности коллективов, занятых в реализации данных программ воспринимается как необходимый элемент обеспечения их качества.

В этой связи с 2018 г. последовательно и на программной основе – через основание и развитие научно-образовательных центров с индивидуальными программами развития и ежегодными мониторингами деятельности ведется работа по формированию научных результатов и заделов для патентования результатов исследований, осуществляемых в междисциплинарном русле, а также по естественнонаучному направлению. В этот период произошло институциональное оформление и вывод на проектную работу при конкурсной грантовой поддержке ряда научно-образовательных центров «Квантитативная лингвистика», «Лаборатория цвета», «Лаборатория вероятностных проблем аппроксимации» и др.

В СмолГУ действует программа рейтингования деятельности профессорско-преподавательского состава, в рамках которой консолидированная оценка результативности научно-исследовательской работы превышает 60 % удельного веса всех достижений: данный акцент в средствах стимулирования труда является хорошо осознаваемым в коллективе инструментом стимулирования достижений в научно-исследовательской деятельности. На сегодня стимулирующие выплаты лидерам академического рейтинга превышает уровень оплаты труда по занимаемой ими должности ППС.

Приоритетным направлением в научной политике СмолГУ должно быть воспроизводство конкурентных научных кадров, что возможно только через широкое вовлечение студентов и аспирантов в исследовательскую деятельность. Формирование механизмов привлечения молодых ученых к работе в университете должно стать одним из приоритетов в планируемом горизонте. При этом необходимо учитывать все негативные последствия инбридинга, которые во многом испытывает на себе российское университетское сообщество, в том числе и Смоленский государственный университет. Таким образом, необходимо принять ряд организационных мер и направить финансовые ресурсы (в том числе адресно привлеченные) как на приглашение уже состоявшихся ученых, готовых к разным формам сотрудничества со СмолГУ в современной конкурентной повестке, так и на формирование перспективных молодых ученых из выпускников СмолГУ.

Результатом проводимой политики должно стать расширение присутствия Смоленского государственного университета на карте российской науки в областях и отраслях конкурентного преимущества, соблюдая соответствие его внутренних научных протоколов современным мировым и национальным требованиям, предъявляемым к научной деятельности.

Значимой задачей развития университета является закрепление молодых исследователей и преподавателей. С этой целью трансформирована практика организации поступления в аспирантуру; предложены инструменты целевой подготовки в докторантуре. Рабочая группа при ректоре СмолГУ в декабре 2023 – феврале 2024 гг. сформировала предложения для внедрения в 2024 г. в практику замещения должностей ПСС на кафедрах, а также индивидуальному проектному сопровождению молодых исследователей и преподавателей.

Серия проектных обсуждений 2023-2024 гг. показала необходимость значительного расширения репертуара средств ознакомления обучающихся (студентов) с практиками и возможностями научно-исследовательской, конструкторской и изобретательской деятельностью. Данная практика сконцентрирована в рамках программы «Радиотехника» получила кураторское сопровождение доц. А.В. Зайцева – заведующего кафедрой радиотехники СмолГУ – генерального директора ЗАО «Завант». Реализация пилотного проекта по закреплению молодежи в научной деятельности в 2024-2025 гг. должно сформировать протокол деятельности заведующих кафедрами в направлении развития научно-исследовательской деятельности по всем направлениям работы университета.

Таким образом, совершенствование научно-исследовательской деятельности за счет расширения направлений научных работ и разработок; накопления научного потенциала созданных научно-образовательных центров и акцент на мероприятиях и внедрении регламентов, нацеленных на закрепление молодых ученых позволит в пределах реализации программы развития СмолГУ до 2032 г. достигнуть значимых результатов, обеспечить необходимое омоложение кадров и расширить присутствие университета на научной карте России.

Развитие кадрового потенциала и инфраструктуры

Развитие кадрового потенциала СмолГУ осмыслено программой развития и действующими практиками как совершенствования и развития административно-управленческой команды, так и обеспечения оптимальных условий для развития и кадрового роста всех мотивированных представителей коллектива.

В 2018 г. был запущен первый цикл Программы кадрового резерва СмолГУ с открытым входом для всех категорий работников университета, направленный на формирование опыта проектной коллективной работы, знакомство с современными практиками управления в сфере высшего

образования. Осуществляется целевая работа по подготовке / переподготовке кадров в области управления образованием (на основе обучения в НИУ «Высшая школа экономики», «Университет Иннополис», управленческих программ Университета Сколково).

Поступательная работа по развитию административно-управленческой команды университета опирается на инициативу участников программы кадрового резерва и преимущественно конкурсную бюджетную рамку подготовки управленцев сферы образования.

Второй составляющей системной работы по развитию кадрового потенциала является выработка и совершенствование инструментов стимулирования конкурентных достижений в работе ППС. С этой целью в начале 2010-х гг. создана система рейтингования взаимосвязанная с эффективным контрактом (установлением срочной доплаты в соответствии с балльно-рейтинговой системой). Установленная система доплат, отражающая достижения в учебно-методической, научно-исследовательской и воспитательной работе, призвана фиксировать и поощрять деятельность по всем названным направлениям. Ценностные акценты в системе перенесены на достижения высокой степени генерализации, вносящий значимый вклад в бренд университета, его узнаваемость (такие достижения оцениваются большим эквивалентом баллов).

Ключевым ограничением в развитии кадрового потенциала является структура доходов университета, ограниченные возможности бюджета и его «зарплатный профиль»: в данных условиях, при сохранении сложившихся объемов внебюджетных доходов университету сложно предложить высококонкурентные предложения по оплате труда. Пристоличный статус Смоленской области при этом создает устойчивую шкалу сравнения с рынком вакансий сферы высшего образования столичного региона. Значимой проблемой сохранения кадрового потенциала и удержания конкурентных кадров ППС для университета остается именно близость столицы с широким рынком вакансий, в том числе и для молодых преподавателей (в младшем возрастном сегменте возможности стимулирования достижения сравнительно ниже: осознание деструктивности этого фактора привело к формированию проекта «Молодой преподаватель СмолГУ», внедряемому в университете в 2024 г.).

Значительное омоложение ППС (в горизонте 2032 г.) является ключевой задачей кадрового развития университета. Социальная чувствительность этой задачи побуждает к решению взаимосвязанной задачи – трансформации статуса ППС серебряного возраста через усвоение миссии и должностных обязанностей наставников.

В развитии инфраструктуры с 2018 г. в СмолГУ взят курс на модернизацию преимущественно «студенческой» ее составляющей: ремонт и оснащение общежитий, создание в местах проживания и учебных корпусах творческих и развивающих пространств значительно изменило настроение в

студенчестве, повысило степень лояльности к университету. Но, что важнее, решило ряд застарелых коммунальных проблем в студенческих общежитиях. Должно отметить, что решение этих задач на ресурсной базе бюджета – внебюджетных поступлений СмолГУ было невозможно и осуществлялось за счет средств, распределяемых Минобрнауки России.

Продолжение этих работ в период реализации Программы развития СмолГУ на 2023-2032 гг. получает ныне качественно новое развитие в проектировании и создании межвузовского кампуса в Смоленске. Вместе с тем на сегодняшний день очевидное звучание получает задача совершенствования учебной базы (в том числе лабораторной) университета: даже в отремонтированных помещениях зачастую и в прошлое десятилетие сохранялась учебная мебель давних лет, в постоянном совершенствовании нуждается компьютерная техника, облачные сервисы и телекоммуникационные сети. Существенное продвижение по этим направлениям совершенствования инфраструктуры на базе вузовских ресурсов невозможно, что требует активизации усилий по вхождению в федеральные программы / проекты.

Реализация Программы развития до 2032 г. потребует оптимизации, перестройки регламентов системы управления СмолГУ. По оперативно развивающимся направлениям перспективной представляется офисная модель управления проектами развития.

В результате реализации программы к 2032 г. Смоленский государственный университет должен эффективно действовать как классический региональный университет, являющийся ключевым актором в образовательной системе Смоленской области и структуре высшего образования региона, оказывающий значительное влияние в рамках своих центров превосходства на развитие образования и науки в сферах присутствия. Достижение данных параметров возможно только на основе участия СмолГУ в федеральных проектах развития высшего образования.



М.В. Каиль