Проект “Руководство и управление изменениями в высшем образовании”
(La MANCHE)

Программа ТЕМПУС IV

РУКОВОДСТВО ПО ЕВРОПЕЙСКОМУ ОПЫТУ УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

2014

www.lamanche-tempus.eu

РУКВОДСТВО ПО ЕВРОПЕЙСКОМУ ОПЫТУ УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Номер проекта 530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR

Проект финансируется при поддержке Европейской Комиссии. Настоящая публикация отражает точку зрения её автора, и Комиссия не несет ответственности за использование информации, содержащейся в настоящей публикации.

Редакторы: Клара Димитрова, Тодор Радев

Авторы:

Группа участников проекта из Международного университетского колледжа (Болгария)

Группа участников проекта из Университета Агросуп Дижон (Франция)

Группа участников проекта из Фессалийского университета (Греция)

Группа участников проекта из Политехнического института Брагансы (Португалия)

Группа участников проекта из Университетского колледжа Бирмингема (Великобритания)

ISBN 978-954-635-013-8

Содержание

1. Введение……. 6

2. Университет Агросуп Дижон, Франция: Стратегический план развития европейского учреждения высшего образования: выполнение плана и препятствия в его выполнении……10

3. Университет Агросуп Дижон, Франция: Внедрение концепции устойчивого развития в процесс управления учреждением образования: “Зеленый план”……...19

4. Университет Агросуп Дижон, Франция: Изменения в учебных планах дисциплин инженерных специальностей……24

5. Международный университетский колледж, Болгария: Создание Центра стратегического партнерства и работа с заинтересованными в сотрудничестве лицами вне учреждения высшего образования…….30

6. Международный университетский колледж, Болгария: Продвижение идеи “обучения в течение всей жизни”…….40

7. Международный университетский колледж, Болгария: Сотрудничество между Международным университетским колледжем и Кулинарной Академией HRC (Болгария): работа по обеспечению прозрачности учебного процесса и установлению связей между 5-м и 6-м ”А” уровнями Национальной квалификационной системы…….49

8. Политехнический институт Брагансы, Португалия: Изменения в структуре управления университетом……..55

9. Политехнический институт Брагансы, Португалия: Продвижение концепций предпринимательства и инноваций……68

10. Политехнический институт Брагансы, Португалия: Процесс внедрения внутривузовской системы менеджмента качества и её функционирование……..74

11. Университетский колледж Бирмингема, Великобритания: Проект TESTA (Transforming the Experience of Students through Assessment – Оценка как способ преобразования профессионального опыта студентов)……81

12. Университетский колледж Бирмингема, Великобритания: Обзор профессионального роста, или “оценка оценки”……..89

13. Университетский колледж Бирмингема, Великобритания: Привлечение студентов к управлению высшим образованием – разделение обязанностей и совместная творческая деятельность……97

14. Университетский колледж Бирмингема, Великобритания: Раскрытие возможностей сотрудничества со сторонними организациями в высшем образовании на примере успешной совместной работы Университетского колледжа Бирмингема и сети гостиниц “QHotels”……104

15. Фессалийский университет: 12 лет работы по созданию в университете новых инновационных и предпринимательских структур…114

16. Фессалийский университет, Греция: Университетский сектор контроля качества……..133

17. Фессалийский университет, Греция: Университетский книжный магазин……141

1. Введение

Настоящее Руководство по европейскому опыту управления в высшем образовании разработано в рамках проекта “Руководство и управление изменениями в высшем образовании” (La MANCHE). Проект La MANCHE финансируется европейской комиссией в рамках программы ТЕМПУС 4 и ориентирован на развитие схем университетского управления в рамках общей темы реформирования способов управления в регионе Восточного партнерства. В работе над проектом участвует пять вузов и одна бизнес-организация из стран Европейского союза и 23 вуза из пяти стран-партнеров региона Восточного партнерства – Армении, Беларуси, Грузии, Молдовы и Украины. Все эти организации образуют крупномасштабный проектный консорциум. Основная цель проекта – модернизация высшего образования в странах-партнерах посредством улучшения основных схем руководства и управления и обеспечения устойчивого диалога между лицами и организациями, заинтересованными в реформировании и модернизации высшего образования. Кроме того, одной из целей проекта является вовлечение студентов в процесс принятия управленческих решений в их университетах, а также их мотивирование к более активному участию в управлении своими университетами.

Эта основная цель проекта может быть достигнута посредством решения восьми специфических задач, одна из которых связана с обменом в рамках проекта передовым опытом управления в высшем образовании между организациями из стран ЕС и организациями из стран-партнеров. В рамках проекта такой обмен опытом осуществляется посредством реализации мероприятий, объединенных в плане работы в комплекс мероприятий (или рабочий пакет) под номером 4. Процесс обмена знаниями и инновационным опытом представляет собой исключительную важность в рамках проекта по ряду причин.

Во-первых, это связано с тем, что основной задачей всей программы ТЕМПУС 4 является организация на добровольной основе внедрения передового европейского опыта управления высшим образованием в организациях стран-партнеров. Во-вторых, ещё планируя мероприятия проекта в 2011 году, его координаторы из ЕС уже тогда учитывали свой ранее приобретенный опыт в работе с инновационными программами Leonardo da Vinci, Erasmus Academic Networks и Atlantis (программа сотрудничества между странами Евросоюза и США). Таким образом, можно с уверенностью заявить, что уже изначально движущей силой проекта La MANCHE – ещё на

этапе разработки – были механизмы обмена знаниями, инновациями и передовым опытом.

Акцент в проекте делается на руководстве и управлении изменениями в высшем образовании. В современном изменяющемся мире адаптироваться к изменениям жизненно необходимо как простым людям, так и целым организациям и компаниям. В этом отношении очень важно не оставаться одним и самостоятельно искать новые решения, а иметь способность к обучению, усвоению передового опыта более продвинутых коллег.

Настоящее Руководство по европейскому опыту управления в высшем образовании является основным итогом работы над комплексом мероприятий проекта (рабочим пакетом) № 4. Руководство подготовили участники проекта, представляющие страны Европейского союза, в основу Руководства положены материалы 16-ти тематических исследований, проведенных европейскими участниками проекта из Болгарии, Франции, Греции, Португалии и Великобритании и описывающих их передовой управленческий опыт в области высшего образования.

Упомянутые тематические исследования по сути представляют собой описание стратегий и инструментов реформирования деятельности учреждений-участников проекта в условиях внутренних изменений и внешних воздействий. Как правило, начало внедрения изменений в университетах совпадало с возникновением проблем, сопутствующих процессу модернизации высшего образования. Тематические исследования описывают изменения в учебных программах, реформы университетских структур и механизмов управления, вопросы контроля качества, проблемы финансовой самостоятельности и диверсификации источников финансирования.

Отдельное внимание в данном издании уделяется мерам по укреплению связей между учреждениями высшего образования и обществом посредством установления сотрудничества между университетами и бизнес-структурами, посредством продвижения концепций активного предпринимательства, образования в течение всей жизни и “треугольника знаний” (связь между образованием, производством и инновациями).

В настоящем руководстве тематические исследования деятельности университетов по внедрению изменений расположены в алфавитном порядке, по названиям университетов. Структурно тематические исследования делятся на описание контекстуальных условий, в которых

приходилось действовать, описание собственно процесса внедрения изменений на примере какого-либо передового опыта и описание достигнутых результатов. Дополнительно в рамках тематических исследований анализируется способность к внедрению аналогичных изменений в условиях, отличающихся от описанных, а также анализируются факторы, обеспечивающие успешный исход всего процесса внедрения изменений.

Несмотря на то, что тематические исследования имеют точки соприкосновения, их структура достаточно свободна. Это объясняется желанием авторов исследований не только привести факты и цифры, касающиеся проведения исследований, но и представить собственный взгляд на описываемые проблемы. В этой связи следует упомянуть, что в 16-ти приведенных в данном издании тематических исследований не только описывается решение проблем посредством внедрения изменений и инноваций, но и делается акцент на разнообразии культур учреждений образования разных стран, на разнообразии восприятия перемен.

В тематических исследованиях отмечено, что внедрение изменений проводилось при поддержке и при постоянном контроле со стороны высшего руководства учреждений образования. Большинство из составляющих настоящее Руководство отчетов по итогам проведения тематических исследований подготовлено представителями высшего руководящего звена европейских университетов-участников проекта La MANCHE. Ключевым фактором успешного внедрения изменений в учреждении высшего образования является, прежде всего, заинтересованность в них высшего руководства. Именно поэтому целевой аудиторией проекта являются университетские руководители всех уровней из стран-партнеров – ректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, начальники ключевых структурных подразделений. Таким образом, предлагаемое читателю Руководство по европейскому опыту управления изменениями в высшем образовании является своего рода наставлением университетских руководителей европейских стран своим коллегам из стран-партнеров.

Полагаем, что настоящее Руководство будет интересно многим лицам в странах-партнерах, как непосредственно связанным с сектором высшего образования, так и заинтересованным в сотрудничестве с ним – лицам, формирующим политику, представителям бизнес-структур, представителям гражданского общества, руководителям студенческих организаций. Этим лицам следует более активно взаимодействовать с учреждениями высшего

образования с тем, чтобы не только добиваться личных целей, но и помогать вузам добиваться успеха в образовательной деятельности и в других её видах.

2. Университет Агросуп Дижон, Франция

Стратегический план развития европейского учреждения высшего образования: выполнение плана и препятствия в его выполнении

Мартин Давид, Коринн Стюарт

1. Условия

В период с октября 2010 года по ноябрь 2012 года в Университете Агросуп Дижон разрабатывался стратегический пятилетний План внедрения изменений в университетскую деятельность. Необходимость в разработке такого Плана была спровоцирована следующими внешними и внутренними условиями:

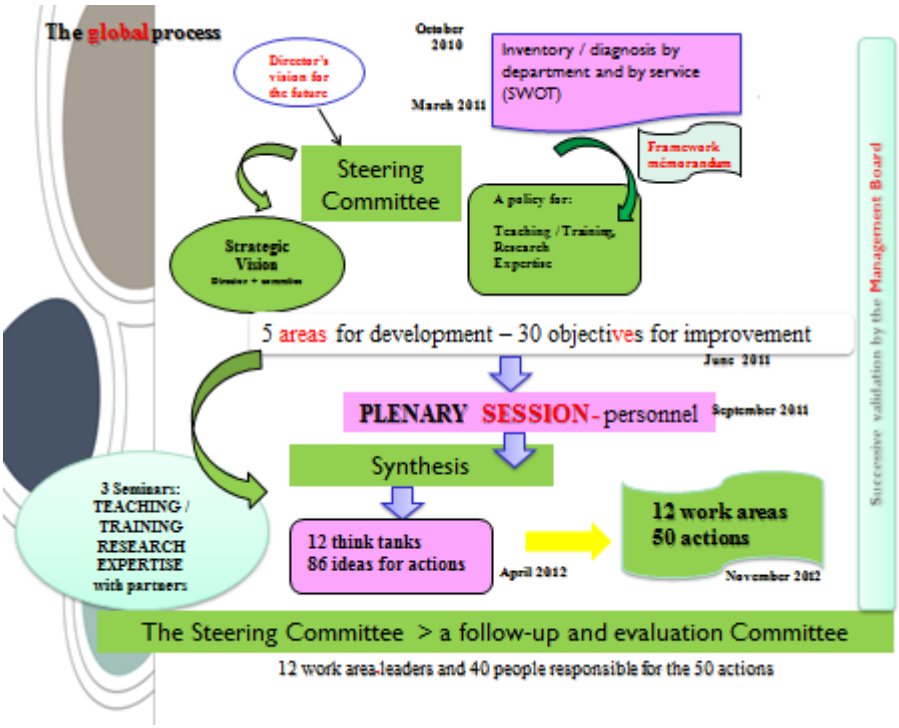
- Реструктуризация французской системы высшего образования и организации научных исследований, обусловленная интернационализацией и стремительностью изменений
- Сокращение финансирования со стороны государства, экономический кризис
- Рост нестабильности во всех сферах ввиду стремительности изменений
- Растущее количество комплексных систем
- Расхождение точек зрения Парижа и Монпелье.

Новый стратегический План было стать успешное внедрение в университете изменений на всех уровнях – образовательном, научно-исследовательском, экспертно-инновационном.

2. Выполнение плана

Стратегия и деятельность

Стратегический План модернизации был разработан таким образом, что все сотрудники имели возможность участвовать в модернизационном процессе. Использовался принцип так называемого “Глобального процесса”:

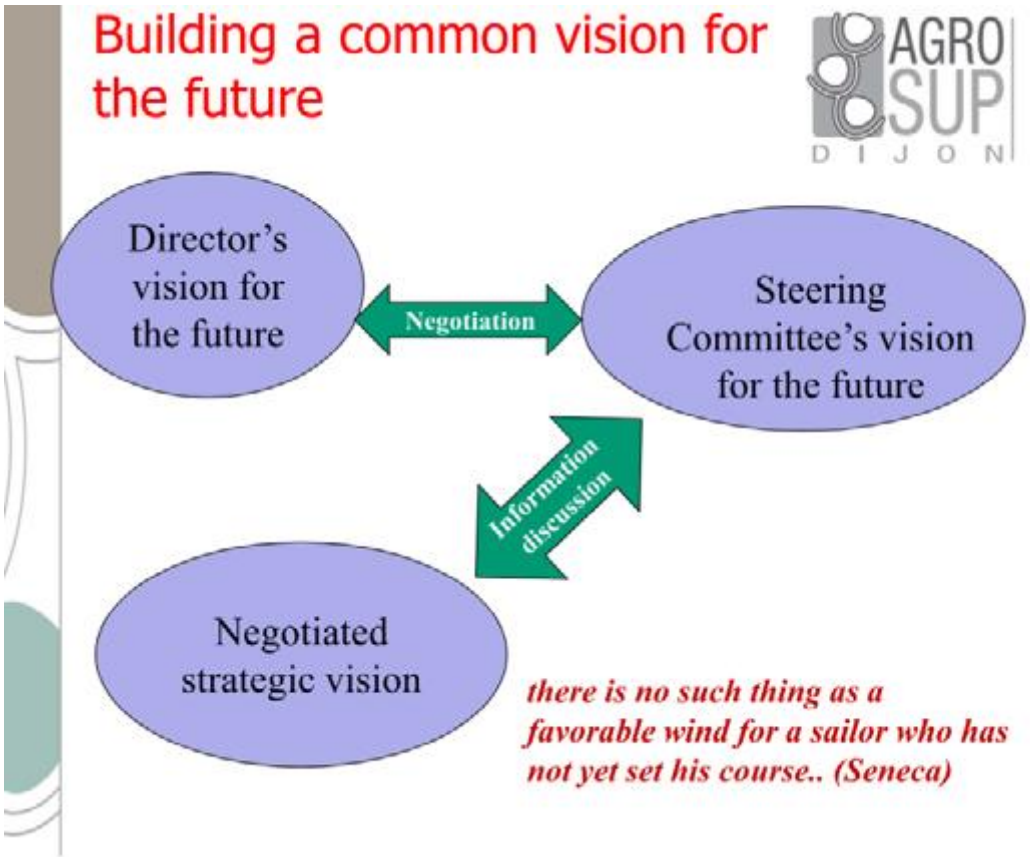


Начался проект с подготовки директором университета уставных документов – общего положения и главной концепции. Общее положение директор подготовил самостоятельно, главную концепцию разработал управляющий комитет в составе:

- 2-х избранных представителей Совета директоров
- Двух избранных представителей ученого совета:
- Двух избранных представителей научного совета:
- Двух избранных представителей технического комитета
- Двух избранных представителей Института Эдютер
- Двух избранных представителей университетских студенческих организаций:
- Директора университета Агросуп Дижон
- Заместителя директора университета Агросуп Дижон
- Директор Института Эдютер
- Директор по общим вопросам
- Директор по учебной работе и работе со студентами
- Директор по вопросам международных связей и европейского сотрудничества

Графика: Eduter Engineering

Содействие: Директор по коммуникациям



Разработка проекта (в т.ч. подготовка всей необходимой документации) заняла около 2 лет:

1-ая фаза

Производственная

•Проведение СВОТ-анализа каждого структурного подразделения университета

•Оценка личного вклада

•Оценка достижений в разных областях деятельности (диагностика, исследовательская деятельность...)

2-ая фаза

Работа управляющего комитета

Университет Агросуп Дижон, будучи организованным в 2009 году путем слияния двух учреждений образования, первоначально не имел специально разработанного общего стратегического плана развития. Работа управляющего комитета как раз была нацелена на предотвращение негативных последствий отсутствия такого плана. Посредством постоянного взаимодействия, обменом идеями между управляющим комитетом и представительными органами были определены стратегические приоритеты развития, цели и задачи (15 тем).

3-я фаза

Пленарные заседания

Как только были завершены все подготовительные работы и улажены все формальности, проект представили сотрудникам университета, после чего состоялась дискуссия по его выполнению. С этой целью Управляющий комитет провел однодневное пленарное заседание, в ходе которого проект был представлен вниманию сотрудников и все участники заседания смогли внести предложения по его реализации посредством совместной работы в малых группах. Проведение этой работы позволило своеобразно улучшить стартовые параметры проекта и обеспечить основу для выполнения четвертой фазы.

4-я фаза

Обязательства

Разработка 50 “списков действий” и планов каждого действия. Выполнение этой фазы началось после утверждения проекта Советом директоров университета Агросуп Дижон.

“Список действий”

Title of the action	
Strategic development to which the action relates	
Issues / values / identity	
General objective(s)	
Operational objective(s)	SMART (specific, measurable, ambitious, realizable, temporalized)
Description of the action	Description of the terms and the main steps of the action. Beginning and end of the action. One-off or sustained action ?
Leader of the action	This is to identify the person responsible for implementing the action. Check they has the means to accomplish the mission (see below: mobilized resources)
Beneficiaries	Categories, all users, external public, professionals, etc ...
Partnerships	Specify the types of partnerships (technical, financial, governance, ...)
Resources mobilized internally or to mobilize	Mobilized persons: Professor, Researcher, Manager, Secretary, technical officer. Staff time Financing (internal or external)
Success indicators	Indicators (quantitative or qualitative) are significant parameters used to measure the results.
Transversalités	Research / training / expertise / engineering ... what missions or what components are involved?
Evauation	Who is in charge, what are the planned evaluations during the course of the action? ...

С этого этапа уже началось практическое осуществление проекта, т.е. переход от теоретической работы к конкретным действиям - установке сроков, определению средств достижения целей и показатели эффективности. Таким образом, поощрялись участие в проекте всех заинтересованных лиц, внедрение дополнительных сил, вовлечение всех сотрудников учреждения в процесс выполнения проекта, в ходе которого каждый сотрудник имел возможность применить накопленный опыт. Работа над проектом также создавала дополнительные возможности для эффективной коммуникации, рабочие группы постоянно обменивались информацией между собой и, таким образом, все участники процесса имели четкое представление о ходе выполнения проекта.

Было сформировано 12 рабочих групп, каждая из которых под контролем руководителя группы работала над выполнением конкретных целей. Основной задачей руководителя каждой группы было поддержание связи между группой и Управляющим комитетом с тем, чтобы комитет постоянно получал достоверные данные о ходе выполнения проекта (в соответствии с выполнением задач, установленных “списком действий”), о приоритетных задачах, о распределении ресурсов в ходе работы. Деятельность каждого участника процесса должна была осуществляться в соответствии со стратегическими задачами проекта.

Мониторинг и оценка деятельности

Изначально система мониторинга и оценки деятельности включала:

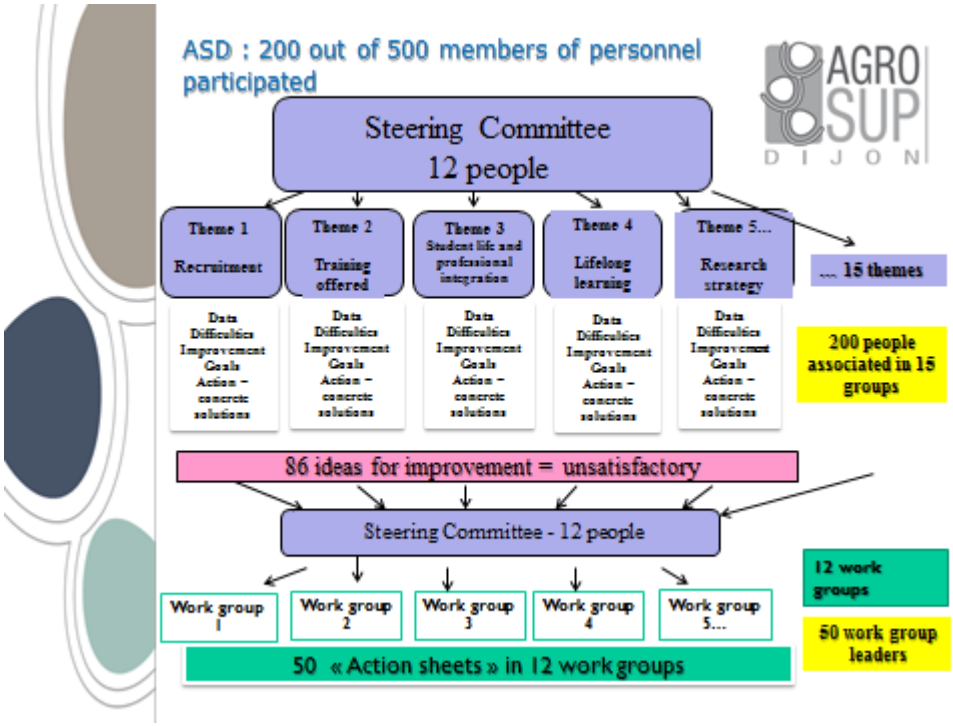
1) Показатели выполнения работы на разных уровнях:

- Показатели достижения целей, установленных каждым “списком действий”
- Показатели эффективности работы по достижению целей, установленных каждым “списком действий”
- Дополнительные обязательные показатели выполнения основных стратегических целей

2) Организация мониторинга и оценки деятельности:

- Создание управляющего комитета из различных сотрудников, проводившего заседания два раза в год
- Улучшение используемых показателей
- Корректировка хода выполнения проекта с учетом текущей обстановки
- Регулярное информирование администрирующего совета о выполнении проекта
- Постоянное общение между членами рабочих групп (внутреннее) и самими рабочими группами (внешнее).

Под конец выполнения был запущен процесс общей оценки. После выполнения каждой фазы проекта представители каждой группы подписывали итоговый документ, фиксировавший моменты, по которым удалось либо пока не удалось достичь согласия. Таким образом, удавалось сохранять те ключевые структуры, которые являлись основой проекта, соблюдать принцип постоянного движения вперед, не останавливаясь на достижениях предыдущих этапов и фаз.



Финансирование, обеспечение эффективности расходов

Объем средств, необходимых для реализации стратегических целей проекта, в соответствии с первоначальным планом не должен был превышать объем средств, необходимый для нормальной работы базового структурного подразделения или кафедры. Обсуждение и утверждение специфических или дополнительных статей расходов проводилось в ходе заседаний администрирующего совета. Управляющий комитет при этом давал администрирующему совету свои рекомендации по рациональному распределению бюджетных средств.

Устойчивость

Четыре итоговые стратегические задачи Университета Агросуп Дижон:

1) Завоевание положительной репутации на европейском пространстве высшего образования, а также во всем мире посредством демонстрации самоотдачи в исследовательской и образовательной деятельности, высокой конкурентоспособности в этих областях.

2) Поддержка имиджа технического вуза, который отличает большое разнообразие учебных программ, дальновидная стратегия проведения научных исследований, инновационный и дифференцированный подход к обучению.

3) Активное продвижение и поддержка научных исследований с целью укрепления позиций вуза во всех отношениях.

4) Учреждение образования, которое превыше всего ценит многообразие и разносторонность своей деятельности.

Возможности обмена опытом, использования на общей основе

Проект против стратегического плана?

Хороший способ управлять изменениями и изменять управление!

Описанный подход является качественным инструментом управления и руководства только в том случае, если основывается на этических принципах, общечеловеческих ценностях и общности целей. Здесь большое значение придается деятельности каждого участника процесса без исключения. Такой подход может использоваться и в повседневной управленческой деятельности, при определенных условиях обеспечения прозрачности в принятии решений и активности работы.

3. Итоги

Достижения

Проект рассчитан на 5 лет. Ниже приводится перечень 12 составляющих стратегического плана Университета Агросуп Дижон:

1. Упрощение и одновременно улучшение процесса подготовки инженеров (в количественном и качественном планах)
2. Облегчение процесса интегрирования студентов в общество и в собственную профессиональную среду
3. Создание своего рода тренировочных зон, контролируемых преподавателями и исследователями университета, для отработки навыков, предусмотренных учебными планами подготовки инженеров
4. Поощрение интереса студентов к продолжению учебы по программам докторантуры в Университете Агросуп Дижон
5. Разработка программ студенческих и научно-исследовательских обменов (в т.ч. и для реализации на международном уровне)
6. Улучшение качества научно-исследовательской работы, продвижение научных разработок
7. Использование собственного опыта разработки образовательных технологий подготовки инженеров при создании актуальных на сегодняшний день учебных программ и применяемых в рамках этих программ образовательных и практических ресурсов.

8. Разработка ряда программ подготовки представителей бизнеса и регионального администрирования

9. Укрепление стратегических партнерских связей с целью расширения влияния учреждения образования на развитие региона

10. Организация обмена передовым опытом в области образования, подготовки инженеров, научно-исследовательской деятельности

11. Обеспечение эффективного использования обновленных моделей руководства и управления

12. Продвижение концепции устойчивого развития применительно к стратегическим задачам университета, реализации целей, миссии и видения.

Факторы успеха

И хотя реализация проекта потребовала определенных затрат, все они были компенсированы успешностью выполнения поставленных целей, и этому во многом способствовали следующие моменты:

- Максимальное раздвижение границ общей концепции
- Создание общей для всех системы ценностей
- Совместное выстраивание общей картины дальнейшего развития
- Активное использование и продвижение системного подхода к решению проблем
- Вовлечение в работу максимально большего количества участников коллектива
- Проблематизация
- Регулярная формализация с целью обеспечения прозрачности
- Обеспечение постоянного общения между людьми на всех стадиях выполнения проекта
- Привлечение экспертов со стороны для оценки деятельности
- Создание четко функционирующей системы оценки и мониторинга
- Не тратьте понапрасну собственное время, а оставьте его себе для осуществления полезной деятельности!

Незапланированные результаты проекта

Незапланированные результаты возможно будет оценить по завершении проекта.

Плюсы и минусы, слабые и сильные стороны

Плюсы: использование принципа “глобального процесса” позволило максимально объединить усилия по достижению целей, сплотить команду сотрудников университета.

Минусы: Оценка эффективности проводимой работы проводилась исключительно изнутри (представителями университета). Возможно,

привлечение экспертов со стороны позволило бы избежать некоторых трудностей.

3. Университет Агросуп Дижон, Франция

Внедрение концепции устойчивого развития в процесс управления учреждением образования: “Зеленый план”

Жан-Пьер Лемьер, Коринн Стюарт

1. Условия

Контекст выполнения плана

Университет Агросуп Дижон является членом Конгресса Высших Школ (Conférence des GrandesÉcoles, CGE) – некоммерческой организации, оказывающей поддержку высшим учебным заведениям посредством совместного проведения различных мероприятий и программ, аккредитации учебных программ, организации рекламных кампаний для вузов не только во Франции, но и за её пределами. В состав Конгресса входят 215 вузов преимущественно инженерного и экономического профиля, 16 компаний и 46 некоммерческих организаций (официальный сайт - www.cge.asso.fr). В 2009 году совместно с Министерством экологии Франции и управлением устойчивого развития и энергии Конгресс представил так называемый “Зеленый план” – своеобразный инструмент внутреннего аудита, который сегодня используется в более чем ста французских университетах.

Цели и задачи

1 марта 2012 года генеральный директор Университета Агросуп Дижон сроком на три года назначил ответственным за устойчивое развитие Жан-Пьера Лемьера. Его работа заключается в обеспечении внедрения концепции устойчивого развития не только в учебный процесс и в научно-исследовательскую работу, но и в повседневную жизнь университета, в процесс принятия ключевых решений, связанных с деятельностью вуза. Чтобы обеспечить успешное выполнение этой работы, господин Лемьер вместе с коллегами из числа руководящих сотрудников Университета Агросуп Дижон решил воспользоваться “Зеленым планом”, предложенным Конгрессом Высших Школ.

“Зеленым план” представляет собой образец абсолютно устойчивой стратегии развития. При реализации плана затрагиваются не только вопросы освещения концепции устойчивого развития в учебном процессе и в научно-исследовательской деятельности, но и внедрение основных её принципов в процесс управления вузом. Завершение работ по “Зеленому плану” в Университете Агросуп Дижон планируется к 2014 году.

2. Выполнение плана

Стратегия и деятельность

Основу Зеленого плана составляют цели, задачи и действия, предусмотренные Европейской стратегией устойчивого развития. Также Зеленый план основывается на системе оценивания результатов, принятой в рамках стандарта ISO 26000. К выполнению предлагаются следующие действия с последующей оценкой достигнутых результатов:

1) Общая основа Зеленого плана позволяет определить базовые направления реализации политики устойчивого развития в университете.

Общая основа Зеленого плана разработана для того, чтобы определить конкретные цели для каждого учреждения образования с учетом их статуса, сферы деятельности, партнерских связей, индивидуальных особенностей. Общую основу составляют 9 проблемных полей:

Проблемное поле 1: Устойчивость потребления и производства

Проблемное поле 2: Общество, основанное на знаниях – 2.1: Образование, обучение навыкам – 2.2: Научные исследования и развитие

Проблемное поле 3: Руководство

Проблемное поле 4: Изменения климата и вопросы энергетики

Проблемное поле 5: Устойчивая инфраструктура транспорта и передвижения

Проблемное поле 6: Сохранение и устойчивое развитие биологического разнообразия окружающей среды, природных ресурсов

Проблемное поле 7: Здравоохранение – предотвращение распространения опасных болезней, управление рисками

Проблемное поле 8: Демографические проблемы, иммиграция, социальная интеграция

Проблемное поле 9: Проблемы международного характера в контексте внедрения концепции устойчивого развития и борьбы с бедностью.

2) Система оценки эффективности реализации политики устойчивого развития в рамках Зеленого плана:

Данная система позволяет оценить эффективность и последовательность реализации политики устойчивого развития в университете, Система состоит из следующих элементов: механизм самодиагностики, карта показателей, стратегическое руководство, основа для сертификации. Применение такой системы может также стать первым шагом на пути к получению категории в национальной системе оценки. Система в основном оценивает общие оперативные аспекты деятельности университета, при этом учитываются такие существенные компоненты деятельности учреждения образования, как осуществление стратегического

руководства, реализация социальной политики и расширение регионального влияния, сведение к минимуму воздействия на окружающую среду, обучение и преподавание, научно-исследовательская деятельность.

Все элементы, включаемые в девять проблемных полей Зеленого плана, могут быть также составляющими указанных пяти компонентов. Каждое действие, из которых состоит система оценки, соответствует номеру проблемного поля, выделенного в Зеленом плане. Применение такой системы оценки позволяет учреждению образования в большей степени осознать уровень собственной социальной ответственности, а также:

- оценить достигнутые результаты,
- проанализировать собственные слабые и сильные стороны,
- выработать устойчивую стратегию развития в соответствии с политикой учреждения образования,
- разработать подробный план действий,
- организовать работу по подготовленному плану,
- организовать работу по постоянному обновлению имеющихся данных и актуальной оценке.

Система оценки является ключевым звеном Зеленого плана, а каждый из пяти её компонентов является существенной составляющей общей схемы деятельности, осуществляемой учреждением высшего образования:

1) Осуществление стратегического руководства: заинтересованность руководящих структур университета в продвижении концепции устойчивого развития: применительно к целям и задачам учреждения образования, к видению и разрешению проблем на пути к достижению целей, следование стратегии устойчивого развития в контексте общей стратегии развития учреждения образования. Стратегическое руководство подразумевает также вовлечение заинтересованных лиц в разработку стратегии устойчивого развития и в процессы принятия учреждением образования управленческих решений.

2) Реализация социальной политики и расширение регионального влияния и присутствия: Сюда входят все виды и направления социальной и трудовой политики, проводимые учреждением – политика в отношении персонала, зарплат, безопасности трудовой деятельности, обучение и преподавание, уважительное отношение к культурным различиям, обеспечение равных возможностей для всех, в т.ч. и для студентов, помощь студентам с физическими недостатками и их социальная интеграция. Поддержка студенческих предложений и проектов, членство университета в ассоциациях и участие в совместных проектах также играют здесь важную роль.

3) Сведение к минимуму воздействия на окружающую среду: Рассматривается прямое воздействие деятельности учреждения образования на окружающую среду, в основном, посредством изучения политики учреждения в области использования энергии, транспорта и осуществления закупок – рассматриваются энергетические вопросы, вопросы использования водных ресурсов, загрязнения воздуха, утилизации отходов, влияния на биологическое разнообразие.

4) Обучение и преподавание: Внедрение основных понятий концепции устойчивого развития и связанных с ней проблемных вопросов как на начальных этапах обучения, так и на более поздних: создание базового учебного курса на тему устойчивого развития, введение дисциплин по данной теме в программы других курсов, системы междисциплинарного обучения, внедрение передовых педагогических методов, технических средств обучения, проектных методик. Введение в программу обучения дисциплин, формирующих ответственное поведение – курсы этики, социальной ответственности в управлении и при принятии решений.

5) Научно-исследовательская деятельность: работа над научно-исследовательскими проектами в области обеспечения устойчивого развития, междисциплинарными проектами, создание междисциплинарных команд исследователей, научно-исследовательских сетей и установление партнерских связей; создание ресурсного научно-исследовательского центра, продвижение новых проектов.

Мониторинг и оценка

Для каждого специфического поля проблемы, стоящие перед вузом, разделяются на группы. Таким образом, обеспечивается связь между критериями, характеризующими каждую группу проблем, и девятью проблемными полями Зеленого плана. Предлагается четыре уровня применения системы оценки, с тем, чтобы каждое учреждение образования, в зависимости от уровня прогресса и достижения целей, само обозначило свою позицию по указанным критериям. Ответы на вопросы следует давать, основываясь на следующей информации: существенные показатели выполнения (качественные и количественные) и конкретные документы, свидетельствующие о выполнении различных действий: договоры, процедуры, инструменты измерения, бюджеты, отчеты, различные перечни и списки. Будучи итоговым документом, система оценки как бы подводит итог всех совершенных действий за конкретный период времени в контексте

следования стратегии руководства, управления и общего развития университета .

Помимо этого, система оценки, входящая в Зеленый план, также позволяет:

- оценивать эффективность деятельности учреждения образования в юридической и других сферах.
- проводить сравнительную оценку эффективности деятельности учреждения в разные периоды времени,
- проводить сравнение эффективности деятельности нескольких учреждений.

Финансирование, обеспечение эффективности расходов

Ежегодно на реализацию Зеленого плана из бюджета Университета Агросуп Дижон выделяется 3000 евро.

Устойчивость

Система оценки также включает в себя инструменты, позволяющие вовлекать заинтересованных лиц в дискуссии о процессе управления университетом и, таким образом, улучшить эти процессы. Систему используют все учреждения высшего образования, поэтому становится легко оценить выполненные действия и предложенные инициативы, а также осветить передовой опыт. Внедрение и распространение полученного передового опыта позволит обеспечить широкое использование подобных Зеленых планов в деле управления высшим образованием.

Возможности обмена опытом, использования на общей основе

Система оценки Зеленого плана доступна по адресу: http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel_CGECPU_2012_EN.pdf. По той причине, что выполнение мероприятий Зеленого плана в Университете Агросуп Дижон ещё не завершено, итоги ещё предстоит подвести в будущем.

4. Университет Агросуп Дижон, Франция: Изменения в учебных планах дисциплин инженерных специальностей

Натали Кайо, Коринн Стюарт

1. Условия

Контекст выполнения плана

Университет Агросуп Дижон был создан в 2009 году посредством слияния двух учреждений высшего образования:

- Национальное учреждение высшего аграрного образования в Дижоне (ENESAD – подготовка инженеров-агрономов),
- Национальная высшая школа биологии, питания и продовольствия (ENSBANA – подготовка инженеров в области науки о продуктах питания).
- В состав Университета Агросуп Дижон входит также Институт EDUTER (институт образования и профессионализации).
- Составляющие общей миссии Университета Агросуп Дижон:
- подготовка инженеров широкого профиля посредством обучения по магистерским программам в области агрономии или науки о продуктах питания
- проведение исследований, организация развития и пропаганда знаний
- подготовка гражданских служащих
- поддержка общефранцузской системы агротехнического высшего образования (посредством организации работы института EDUTER).

До объединения двух вузов в Университет Агросуп Дижон существовавшие в них магистерские программы подготовки инженеров в области агрономии и науки о продуктах питания имели весьма разнообразные структуры, и потому первоочередной задачей нового университета являлась унификация структур этих программ в плане создания общих базовых модулей и установления оптимального количества учебных часов. Такая унификация проводилась в период с апреля 2010 года по июль 2012 года. Преобразование учебных планов проводилось исключительно внутри вуза, поэтому не требовалось никакого дополнительного финансирования.

Цели и задачи

Целью преобразования учебных планов была разработка оптимизированных программ магистерской подготовки по агрономии и по науке о продуктах питания посредством определения комплекса знаний, умений и навыков, обязательных для всех выпускников Университета Агросуп Дижон.

2. Выполнение плана

Стратегия и деятельность

Деятельность по преобразованию учебных планов координировали следующие функциональные и управляющие органы университета:

1) Ученый Совет. Основная цель - координация работы и утверждение планов.

2) Директорат по обучению и работе со студентами. Основная цель – поддержка инновационных предложений и проектов педагогического плана.

3) Комитет мониторинга и оценки (в подчинении Директората по обучению и работе со студентами). Основная цель – проведение периодических ежемесячных совещаний с целью передачи информации структурным подразделениям, сотрудникам и студентам. Членами Комитета являются:

- Вице-президент Комитета по обучению;
- Представители кафедр и структурных подразделений;
- Представители студенчества;
- Член Директората по обучению и работе со студентами.

4) Кафедры университета, дававшие предложения и советы по преобразованию и модернизации учебных планов.

5) Студенты, подготовившие собственные предложения по преобразованию и модернизации учебных планов.

6) Прочие структурные подразделения Университета Агросуп Дижон, среди которых:

- Институт EDUTER
- Отдел международных связей
- Отдел по связям с компаниями и организациями
- Отдел по общим связям
- Различные внешние поставщики.

Мониторинг и оценка

Преобразование учебных планов магистерских программ по агрономии и по науке о продуктах питания в Университете Агросуп Дижон проводилось в 6 этапов в течение двух лет. Каждый этап состоял из ряда заранее спланированных мер и действий, итоги которых систематически утверждал Ученый совет Университета Агросуп Дижон

Этап 1 – исследовательский (апрель 2010 г. – сентябрь 2010 г.):

Инструментарий:

- Социально-профессиональная деятельность;
- Репозитории
- Учебные программы в других учреждениях образования.

Выполняемые действия:

•Анализ имеющихся данных о знаниях, умениях и навыках, которые необходимо выработать у выпускников;

•Изучение возможностей трудоустройства для выпускников посредством взаимодействия с рекрутинговыми организациями;

•Анализ существующих в других вузах учебных программ (изучение веб-сайтов и т.д.);

•Учет рекомендаций CTI (Французской комиссии по аккредитации и оценке высших учебных заведений технического и инженерного профиля)

•Подготовка совместно со структурными подразделениями плана работы для его утверждения Ученым советом в сентябре 2010 года.

Этап 2 (октябрь – декабрь 2010 года): *Разработка системы спецификаций для учебных программ*

Выполняемые действия:

•Определение целей выработки у выпускников соответствующих знаний, умений и навыков;

•Типизация учебных программ (в т.ч. по количеству учебных часов - 18 месяцев или сумма 12 месяцев +24 месяца);

•Изучение структурных связей между различными учебными программами (курсами, магистерскими программами, специализированными магистерскими программами, учебными программами в рамках международных обменов);

•Выработка условий отбора кандидатов на обучение (типы вступительных испытаний, базовые курсы, курсы в соответствии с программой обучения в течение всей жизни, аккредитация по опыту работы, что практически приравнивается к квалификации);

•Выбор иностранных языков, на которых также будет вестись преподавание;

•Утверждение итогов работы на Генеральной ассамблее Ученого совета (январь 2011 года).

Этап 3 (январь – март 2011 года): *Продолжение разработки системы спецификаций для учебных программ*

Выполняемые действия:

•Подсчет количества учебных часов каждой программы;

•Проработка форм обучения (индивидуальное обучение, электронное обучение, использование учебников, практическая работа);

•Установление количества стажировок;

•Изучение структурных связей между различными учебными программами (курсами, магистерскими программами,

специализированными магистерскими программами, учебными программами в рамках международных обменов);

•Выбор иностранных языков, на которых также будет вестись преподавание;

•Утверждение Ученым советом итогов работы (март 2011 года).

•В 2011 году всем преподавателям было предложено принять участие в семинарах, посвященных вопросам работы по указанными программам обучения.

Этап 4 (март - июль 2011 года): *Разработка системы планирования для учебных программ, подготовка презентационных буклетов*

Выполняемые действия:

•Подсчет количества учебных часов для каждой дисциплины учебной программы;

•Подготовка презентационных буклетов;

•Обсуждение направлений работы со структурными подразделениями и кафедрами, утверждение итогов работы Ученым советом (июль 2011 года).

Этап 5 (июль – декабрь 2011 года): *Development of training content*

Выполненные действия:

•Определение структурными подразделениями, проводящими обучение, своих стратегических целей;

•Подсчет количества учебных часов для каждой дисциплины учебной программы (содержание дисциплины, схемы проведения занятий);

•Подготовка презентационных буклетов с информацией об оптимизации учебных часов для каждого учебного предмета;

•Утверждение итогов работы на Генеральной ассамблее Ученого совета (декабрь 2011 года).

Этап 6 (январь – сентябрь 2012 года): *Работа непосредственно с оптимизацией учебных занятий и учебного процесса*

Преподаватели дисциплин, являющихся частью описываемых магистерских программ, совместно с отделом по инновациям в учебном процессе выполняли следующие действия:

- Определение содержания учебных дисциплин, форм ведения учебных занятий, разработка вариантов расписания проведения учебных занятий
- Рассмотрение различных типов педагогических подходов с выявлением наиболее оптимальных.
-

Финансирование, обеспечение эффективности расходов

Внедрение новых учебных планов не потребовало дополнительных финансовых ресурсов помимо запланированных изначально.

Устойчивость

Уже в 2012 году Университет Агросуп Дижон приступил к обучению первых магистрантов по видоизмененным магистерским программам.

Возможности обмена опытом, использования на общей основе

Для характеристики работы по видоизменению и модернизации учебных планов можно использовать мнемоническое сочетание латинских букв – CURRICULUM (Колб, 2009), слово это в переводе с английского означает “программа, учебный план”. Каждая буква этого слова является начальной буквой названия какого-либо ключевого этапа преобразования и модернизации учебного плана. Такой подход может быть использован любым учреждением образования, желающим осуществить модернизацию и преобразование учебных планов:

C -Consider context (Изучить общую обстановку, на фоне которой будет проводиться работа по модернизации и преобразованию)

U - Understand learners - (Понять обучающихся)

RewRite goals - (Определить новые цели)

RewRite objectives - (Определить новые задачи)

I -Identify content – (Определить содержание)

C - Choose methods and materials - (Выбрать методы материалы)

U - Unite resources – (Объединить усилия и ресурсы)

L - Lead implementation – (Руководить процессом внедрения)

U - Undertake evaluation – (Создать систему оценки)

M - Monitor outcomes – (Изучить итоги и сделать выводы)

3. Итоги

Достижения

Обучение разделено на циклы – общий цикл и цикл по специализации (агрономия или наука о продуктах питания, в зависимости от программы). Общий цикл (6 месяцев) преимущественно складывается из общеинженерных дисциплин, которые иузчают все студенты университета. Таким образом, студенты приобщаются к общей культурке знаний, к профессиональной культуре инженера-исследователя, изучают другие дисциплины, необходимые для получения профессии инженера, знакомятся с методологическими основами инженерно-исследовательской

деятельности. На протяжении этого цикла студенты в рамках изучения различных дисциплин выполняют разнообразные научно-исследовательские задания, моделирующие реальные ситуации (проекты, тематические исследования), проходят стажировки. Основной задачей является совместное обучение студентов-агрономов и студентов-специалистов в области науки о продуктах питания с целью выработки у них общей культуры проведения исследований, использования новых технологий и обучения. Цикл по специализации (30 месяцев) позволяет студентам получить знания, умения и навыки, необходимые для работы непосредственно по выбранной профессии и для получения итоговой степени (в области агрономии или науки о продуктах питания).

Факторы успеха

В рамках магистерских программ по агрономии и по науке о продуктах питания каждый обучающийся проходит пятимесячную заграничную стажировку 4 уровня.

Незапланированные результаты проекта и проблемы

Очевидно, что внедрение в университете преобразованных учебных программ сопряжено с определенными трудностями, как для профессорско-преподавательского состава, так и для рядовых сотрудников, и Университет Агросуп Дижон не является исключением. Внедрение реформированных учебных программ было осложнено следующими проблемными моментами: недостаточность подготовительного изучения имеющихся ресурсов и инструментов, недостаточность проработки содержания учебных предметов и педагогических приемов обучения, расхождения во мнениях по поводу количества учебных часов, расхождения преподавателей во взглядах на содержание учебных программ, несогласованность целей и задач стажировок, споры относительно уровня студенческой самостоятельности, разность взглядов на возможности трудоустройства выпускников, некоторые особенности внутривузовской политики, споры о временных рамках проведения преобразования и модернизации учебных планов.

Сильные и слабые стороны

Несмотря на то, что структура учебных программ в Университете Агросуп Дижон в настоящее время представляется относительно отлаженной, по причине новизны многих моментов в дальнейшем могут быть выявлены различные недостатки, поэтому каждые 2-3 года необходимо проводить исследование достигнутых результатов и возникших в ходе работы проблем.

5. Международный университетский колледж, Болгария: Создание Центра стратегического партнерства и работа с заинтересованными в сотрудничестве лицами вне учреждения высшего образования

Условия

Контекст выполнения плана

В период с 2007 по 2013 год Международный университетский колледж (МУК) проходил стадию серьезных изменений в научно-исследовательской и учебной сферах. На институциональном уровне была проведена модернизация учебных программ и планов, нацеленная на внедрение инновационных методов преподавания, междисциплинарных модулей с тем, чтобы сократить дистанцию, существовавшую между знаниями, умениями и навыками выпускников колледжа и требованиями, которые предъявляют сегодня рынки труда.

За это время МУК из учреждения образования, осуществляющего основанное преимущественно на практике обучение и акцентирующего внимание на самих процессах обучения и преподавания, превратился в один из ведущих региональных исследовательских центров в области туризма и гостеприимства. Изначально являясь небольшим гуманитарным вузом, расположенным в одном из удаленных от административных центров и среднеразвитых регионов Болгарин, за пять лет МУК сумел привлечь большое количество иностранных студентов из более чем тридцати стран, создать мультикультурную учебную среду, тем самым способствуя интернационализации высшего образования в Болгарии.

В 2012-2013 годах, ввиду пересмотра и улучшения стратегического плана и развития МУК, научно-исследовательская и образовательная деятельность вуза тщательно изучалась фокус-группой, состоявшей из представителей высшего руководства колледжа, преподавателей и студентов. Одним из основных выводов, сделанных фокус-группой, был вывод о том, что все без исключения научно-исследовательские и образовательные достижения последних шести лет были в той или иной степени связаны с существованием устойчивых партнерских отношений колледжа с различными организациями и заинтересованными лицами. Было отмечено, что многие совместные достижения в различных сферах деятельности стали возможными только благодаря устойчивым связям учреждения образования с заинтересованными лицами и организациями – работодателями, руководителями бизнес-сферы, социальными партнерами, другими учреждениями образования, выпускниками и т.д. В процессе

взаимодействия с внешними партнерами и вовлечения в собственную деятельность заинтересованных лиц осуществлялся значительный обмен опытом и знаниями, что является в значительной степени реализацией так называемой третьей миссии учреждения образования.

О третьей миссии учреждений образований написано множество литературы, такде как и о механизмах измерения и оценки уровня обмена знаниями. Очень часто в свете долгой истории развития европейских университетов третья миссия подается как комбинация принципиально новых инициатив, способных повысить статус университетов в обществе и, как следствие, поднять общий уровень развития общества до новых пределов. С учетом того факта, что с самого начала своего существования МУК тесно сотрудничал с бизнес-структурами и поощрял процессы интернационализации, вывод фокус-группы должен быть сформулирован несколько иначе: третья миссия МУК заключается не во внедрении каких-либо принципиально новых инициатив, но в том, чтобы разработать новый подход к осуществлению традиционных (грубо говоря, “старых”) видов деятельности учреждения образования – преподавания и проведения научных исследований. Это может быть достигнуто посредством обеспечения более тесного взаимодействия между вузом и обществом и постоянного обмена информацией, передовым опытом и инновационными разработками между МУК и внешними партнерами.

Осознание важности сотрудничества МУК с внешними организациями, заинтересованными в сотрудничестве – важный шаг, однако он не будет иметь смысла, если сотрудничество с внешними организациями не будет поднято на новый уровень. Как было указано выше, МУК всегда сотрудничал с другими вузами, бизнес-компаниями, другими организациями, однако сотрудничество это не было упорядочено и носили нерегулярный характер. В большинстве случаев установление сотрудничества являлось следствием работы отдельных сотрудников или подразделений колледжа. Часто было так, что в одном подразделении не знали совершенно ничего о том, с кем сотрудничает другое подразделение учреждения образования. Как следствие, в колледже отсутствовала официальная схема установления сотрудничества, которой могло бы воспользоваться любое структурное подразделение или любой сотрудник. В итоге было принято решение о том, что следует разработать новый структурированный подход, который мог бы быть применен к процессу установления сотрудничества за пределами вуза.

Цели и задачи

Вслед за анализом результатов реализации некоторых положений стратегического плана развития МУК, в марте 2013 года фокус-группа порекомендовала разработать новую стратегию работы с внешними партнерами, основная цель которой – поддержка выполнения миссии и видения МУК, а также поощрение тех видов деятельности, которые ведут к достижению целей, общих для учреждения образования и внешних партнеров. Обычно к внешним партнерам в области высшего образования относятся организации или физические лица, которые выражают заинтересованность в сотрудничестве с учреждением высшего образования, стремятся перенять передовой опыт, заинтересованы в достижении аналогичных результатов. Таковыми являются представители бизнес-структур, гражданского общества, управляющих органов регионального и национального уровней, другие учреждения образования, ассоциации выпускников, студентов и их родителей и т.д.

Следует отметить, что в современном контексте экономических, социальных и политических изменений уровень воздействия на учреждения высшего образования со стороны внешних партнеров постоянно повышается. С другой стороны, их участие в деятельности учреждений образования и вклад в их развитие должны оцениваться самим учреждениями, поскольку внешние партнеры все время делятся собственными знаниями и опытом с учреждениями образования, что представляет особую важность в сегодняшних условиях взаимосвязанности сфер деятельности различных общественных групп.

Организация устойчивого стратегического сотрудничества между университетами и их внешними партнерами выгодна обеим сторонам. Это утверждение можно проиллюстрировать на примере Международного университетского колледжа. Извлечение выгоды из постоянного взаимодействия с внешними партнерами является одной из основных отличительных черт так называемых предпринимательских университетов. Такие вузы, обычно, четко обозначают свои намерения по достижению видимых результатов, часто связанных с получением прибыли, не поступаясь при этом академическими принципами и ценностями.

Будучи частным вузом, зарегистрированным на территории Болгарии, в соответствии с Законом о высшем образовании Республики Болгария МУК не имеет права получать финансирование из государственного бюджета. Финансирование основных направлений и форм деятельности колледжа осуществляется из вносимой студентами оплаты обучения, размер которой

следует поддерживать на разумном уровне, особенно в периоды экономических трудностей, когда студенты и их родители часто сталкиваются с денежными проблемами. Учитывая этот факт, одним из приоритетных направлений деятельности МУК с первых дней его существования стала диверсификация источников финансирования, а коммерциализация образовательной и научно-исследовательской деятельности является основой финансовой политики вуза.

Следствием всего вышеописанного стала разработка стратегии взаимодействия с внешними партнерами. Цель разработки такой стратегии – демонстрация взаимосвязи между сотрудничеством с внешними партнерами и пользой (прямой или косвенной), которую может принести университету такое сотрудничество. Чтобы сделать такое сотрудничество максимально полезным, было запланировано создание на базе МУК Центра стратегического партнерства. Деятельность Центра привела к определенным результатам, в т.ч. и к получению учреждением образования финансового дохода, и такая связь между работой центра и очевидной пользой для колледжа убедительно доказывает, что МУК может эффективно использовать в своей деятельности схемы, характерные для бизнеса и предпринимательства.

Центр ведет работу с целевыми группами, в которые входят все внешние партнеры МУК. Центр работает как распределительный элемент для всех предложений по взаимодействию с представителями бизнес-сферы, гражданского общества и неправительственных организаций, государственной власти, другими вузами, ассоциациями выпускников, и т.д. Центр был создан ещё и с целью объединения ряда структурных подразделений, до того функционировавших порознь. Основная цель создания Центра заключалась в том, чтобы обеспечить эффективное протекание процессов работы с внешними партнерами, а также создать в вузе новое структурное подразделение для реализации третьей миссии вуза.

2. Выполнение плана

Стратегия и действия

На основании выводов, сделанных фокус-группой в марте 2013 года, было принято решение о создании месяц спустя тематической рабочей группы, состоящей из представителей высшего руководства МУК и руководителей соответствующих структурных подразделений. Эта рабочая группа занялась выработкой стратегии взаимодействия МУК с внешними партнерами. В ходе первого этапа работы члены группы занимались тщательным изучением существующих документов, регламентирующих пути

и способы взаимодействия организации с внешними партнерами не только в Болгарии, но и в Европейском союзе. При разработке стратегии эксперты МУК опирались на следующие документы:

- Повестка плана модернизации европейского высшего образования (2011);
- Европейское высшее образование в мире (2013);
- Новые умения для новой работы (2008);
- Прием на работу выпускников вузов: перспективы работодателей (2013);
- Рабочий вариант национальной стратегии развития высшего образования в Болгарии в период с 2014 по 2020 год (2013);
- Национальная стратегия реализации концепции образования в течение всей жизни в Болгарии в период с 2014 по 2020 год (2013).

Дополнительно эксперты МУК изучали передовые опыты взаимодействия с внешними партнерами других университетов Европы и университетов США. Первоначальный этап работы над стратегией включал также углубленный анализ текущего положения вещей в МУК. Несмотря на то, что термин “управление взаимодействием с внешними партнерами” ранее не использовался в МУК, многие аспекты этого понятия так или иначе рассматривались в контексте других направлений работы.

Наряду с внедрением инновационного опыта было решено также оценить эффективность существующих форм и видов организации сотрудничества с внешними партнерами. Меры по внутренней реорганизации и структурные реформы ни в коей мере не окажут негативного влияния на работу учреждения образования и на существующие партнерские связи.

При разработке стратегии взаимодействия с внешними партнерами эксперты выделили ключевых представителей учреждения образования, которым отводилась ведущая роль в организации взаимодействия. Основными критериями выделения были профессиональный опыт и экспертные знания. Также эксперты выделили тех внешних партнеров, на которых будет преимущественно ориентирована стратегия взаимодействия. В соответствии с приоритетами МУК, а также в соответствии с реализуемыми проектами и инициативами, особое внимание будет уделяться следующим партнерам:

- Академические партнеры из ЕС и Зоны Восточного Партнерства;
- Европейские подразделения и организации, содействующие принятие новых структурных мер в области образования;

- Научно-исследовательские консорциумы, осуществляющие исследования в области социологии, инноваций и предпринимательства;
- Бизнес-инкубаторы и торговые палаты в ЕС;
- выпускники МУК, работающие за рубежом;
- формальные и неформальные молодежные организации, неправительственные молодежные организации, формирующие молодежную политику и активные в области продвижения концепции устойчивого развития и ей подобных.

Выделив наиболее перспективных в стратегическом плане партнеров, команда экспертов создала своеобразную карту партнерских отношений и связей. Дополнительно эксперты провели анализ потребностей партнеров, исходя из изучения задекларированных партнерами целей, задач и взглядов на будущее. В основу новой стратегии был положен принцип четкого разделения направлений деятельности и обязанностей, что позволило бы обеспечить подотчетность и прозрачность проводимой работы. Часто говорят, что в деле успешного развития партнерских связей основную роль играет координирующая работа руководящих кадров. Однако опыт МУК свидетельствует о том, что самые успешные партнерские отношения развивались там, где эффективно и упорно работала слаженная команда специалистов, причем активно работали как руководители, так и рядовые сотрудники.

Проанализировав текущее положение дел и проблемы, которые предстояло решить, эксперты МУК сконцентрировали свое внимание на недостатках, которым характеризовалась тогда работа МУК по взаимодействию с внешними партнерами. Чтобы эти недостатки устранить, были определены приоритетные направления работы сроком до 2020 года:

Приоритетное направление (ПН) 1: Расширение сети партнерских связей с учреждениями, вовлечение их в совместную работу по подготовке учебных планов, по разработке учебных дисциплин, по планированию учебного процесса и прогнозированию результатов обучения.

ПН 2: Оптимизация взаимодействия на основе уже существующих связей между МУК и учреждениями высшего образования со сходными целями и задачами с тем, чтобы обмениваться передовым опытом и повышать эффективность работы. Основным критерием эффективности планируемой совместной работы при этом считается трансфер знаний, технологий и инноваций.

ПН3: Инициирование установления партнерских отношений с общественными организациями, заинтересованными в социальных инновациях и социальном предпринимательстве.

ПН4: Поддержание и укрепление связей между МУК и его выпускниками с тем, чтобы создать своеобразную “сеть уполномоченных представителей МУК”, имеющих возможность связи с массами.

ПН5: Создание Центра стратегического партнерства в МУК как своего рода распределительного узла всего учреждения образования; целью работы Центра будет, помимо всего прочего, внедрение и применение интегрированного подхода к организации взаимодействия с внешними партнерами; основополагающими принципами работы Центра будут следующие: принцип долгосрочного планирования как гарантия устойчивости сотрудничества, а также принцип вовлечения в сотрудничество максимального количества заинтересованных лиц.

Рабочий вариант стратегии взаимодействия с внешними партнерами был представлен на рассмотрение Ректору и Совету колледжа в ноябре 2013 года. Всем заинтересованным сторонам, в т.ч. и представителям студенчества, было предложено внести свои изменения в рабочий вариант до января 2014 года. Общий вариант Стратегии был утвержден в феврале 2014 года. Работа в соответствии со стратегией начнется с утверждения уставных документов, в т.ч. и касающихся работы Центра стратегического партнерства.

Центр будет служить своеобразным распределительным узлом МУК для идей и предложений в области сотрудничества с внешними партнерами. Возглавляет Центр директор, напрямую подчиняющийся президенту МУК. Директор руководит работой различных структурных подразделений, осуществляющих сотрудничество с внешними партнерами, и отвечает за общее выполнение стратегии взаимодействия с внешними партнерами в МУК. В частности, в обязанности директора будет также входить руководство работами по реализации третьей миссии учреждения высшего образования. Являясь ключевым лицом в области трансфера знаний в МУК, директор центра занимает важное место в руководстве колледжа, будучи в этом отношении приравненным к проректору по академическим вопросам и науке, который руководит учебной и научно-исследовательской деятельностью.

Мониторинг и оценка

Учитывая важность процессов трансфера знаний для МУК, разработку стратегии взаимодействия с внешними партнерами контролировал Совет колледжа, регулярно проводивший посвященные этому вопросу заседания. Команда экспертов в ходе собраний и семинаров, формальных и неформальных встреч с партнерами постоянно докладывала актуальную информацию о текущем состоянии работы над Стратегией. Деятельность Центра стратегического партнерства МУК подотчетна не только высшему руководству колледжа, но и студентам и выпускникам. Ежегодно сотрудниками Центра подготавливаются технические отчеты по своей деятельности, по достигнутым результатам, ежеквартально готовится финансовый отчет по понесенным расходам и полученной прибыли, а также по планированию новых расходов.

Финансирование, эффективность распределения расходов

Деятельность по разработке стратегии взаимодействия с внешними партнерами и по созданию Центра стратегического партнерства частично финансировалась из средств проекта технической помощи BG051PO001-3.1.08-0044 – “Комплексная и инновационная оптимизация системы контроля и менеджмента качества в Международном университетском колледже (Болгария)”. Финансирование проекта осуществлялось в рамках Оперативной программы по развитию трудовых и кадровых ресурсов, реализуемой в Болгарии на средства Европейского социального фонда. После завершения работ по указанному проекту Центр стратегического партнерства, будучи созданным в период работы над проектом, в дальнейшем сможет проводить работу по привлечению инвестиций, чем не только укрепит собственное финансовое положение, но и поспособствует вливанию дополнительных средств в деятельность вуза, коммерциализации научно-исследовательской и образовательной деятельности колледжа, а также повысит потенциал МУК в области трансфера знаний и технологий.

Устойчивость

Работа в соответствии со стратегией взаимодействия с внешними партнерами будет осуществляться с 2014 по 2020 год. В 2019 году некоторые положения Стратегии будут пересмотрены в соответствии с актуальными тенденциями развития и новыми направлениями политики высшего образования на государственном и европейском уровнях. Устойчивость и эффективность деятельности Центра стратегического партнерства будет зависеть от того, насколько эффективной и продуктивной (в т.ч. в финансовом плане) будет его работа. Решение о его создании было принято на самом высоком руководящем уровне учреждения образования.

Возможности обмена опытом, использования на общей основе

В 21 веке трудно найти учреждение высшего образования, в котором не было бы центров профориентации, отделов международных связей и международного сотрудничества, ассоциации выпускников или специализированного научно-исследовательского центра.

Сотрудничество с различными внешними партнерами уже очень давно составляет значительную часть деятельности любого университета. Тем не менее, относительно новым является взгляд на развитие и поддержание партнерских связей как на компонент целенаправленной политики по обеспечению реализации третьей миссии учреждения образования, по обеспечению максимальной полезности и взаимовыгодности сотрудничества.

Обмен знаниями и сотрудничество с внешними партнерами (из частного, государственного либо негосударственного сектора) является одним из ключевых и универсальных компонентов эффективной работы учреждения высшего образования. Внедрение стратегии, позволяющей обеспечивать эффективность и непрерывность процессов сотрудничества и создание центра, координирующего и направляющего сотрудничество, может в значительной степени повысить эффективность работы учреждения высшего образования в указанной области. Вся процедура проходит довольно гладко и без особых проблем, а потому может быть успешно повторена другими учреждениями образования. Тем не менее, для того, чтобы успешно и продуктивно претворить все описанные планы в жизнь, необходимо посмотреть на существующий порядок вещей другим взглядом, а это не всегда легко.

3. Итоги

Достижения

К настоящему моменту можно отметить следующие итоги и результаты:

– Вопрос осознания важности трансфера знаний и технологий становится все более актуальным в академической среде МУК

В свете сотрудничества с внешними партнерами, представляющими частный, государственный и негосударственный сектор, выработался более общий взгляд на стратегические цели и задачи учреждения образования.

Были отработаны процедуры отбора потенциальных партнеров и отрегулированы механизмы осуществления сотрудничества на основе уже существующих партнерских связей.

Представители профессорско-преподавательского состава более активно вовлекаются в процесс трансфера знаний и технологий.

Факторы успеха

Были определены следующие факторы, обеспечившие успешность деятельности:

- МУК – интенсивно развивающееся, относительно молодое учреждение образования, которое поддерживает творческие инициативы и устремления своих сотрудников, студентов и преподавателей.
- Обычно к процедуре принятия решений на уровне колледжа привлекаются представители внешних партнеров, при этом работа ведется в соответствии с принципами прозрачности в принятии решений и подотчетности в работе. Такой тип корпоративной культуры в сочетании с основными направлениями деятельности учреждения образования определенно способствует успешной реализации поставленных целей, с чем бы они не были связаны – со структурными преобразованиями, с изменением восприятия и необходимостью взглянуть на существующий порядок вещей по-новому, и т.д.

6. Международный университетский колледж, Болгария
Продвижение концепции образования в течение всей жизни

1. Контекст выполнения плана

Можно сказать, что концепция “обучения от колыбели до могилы” зародилась еще в древние времена. Сегодня концепция образования в течение всей жизни является важным компонентом деятельности всех современных учреждений высшего образования, что отражается в их миссиях и видении. Цели вовлечения учреждений высшего образования в осуществление учебного процесса за пределами программ высшего образования связаны прежде всего с поддержкой экономики, основанной на знаниях. Другие, не менее важные цели – стимулирование личностного развития, поддержка гражданских инициатив, облегчение процессов социальной интеграции.

В Болгарии довольно унылую картину представляют статистические данные по количеству обучающихся в возрасте от 25 до 64 лет, последние несколько лет получающих образование в любой форме по системе обучения в течение всей жизни. В 2011 году только 1,3% представителей этой группы повышали свой уровень образования посредством участия в формальных либо неформальных образовательных мероприятиях. В 2012 году этот процент незначительно повысился – до 1,5 %. Для сравнения: во всех странах Европейского союза в среднем 9 % представителей описываемой возрастной группы повышают свой уровень образования (по данным на 2012 год). Для того, чтобы этот процент существенно повысить, ведется работа в рамках Национальной стратегии обучения в течение всей жизни. В соответствии с общими современными тенденциями в образовании и в рамках выполнения основных положений Национальной стратегии обучения в течение всей жизни в Международном университетском колледже (г. Добрич, Болгария) была создана новая инфраструктура для продвижения концепции обучения в течение всей жизни на институциональном, региональном и национальном уровнях. Сегодня на базе колледжа действует Академия продолжения образования и профессионального обучения, которая оказывает сторонним лицам и клиентам ряд образовательных услуг в рамках концепции обучения в течение всей жизни. С одной стороны, деятельность Академии связана со стремлением обеспечить устойчивый трансфер знаний от МУК представителям бизнес-структур и гражданского общества и внести посильный вклад в развитие региональной инфраструктуры.

Следует отметить, что, продвижение в МУК концепции образования в течение всей жизни связано не только с необходимостью выполнения третьей миссии учреждения образования, но и с реализацией мер по диверсификации источников финансирования деятельности колледжа. Будучи частным учреждением образования, в соответствии с Законом об образовании Республики Болгария МУК не получает финансирование из государственного бюджета. Следует учесть и тот факт, что нельзя надеяться только лишь на средства, получаемые от студентов в счет оплаты образовательных услуг.

Таким образом, необходимо было выработать инновационный и предпринимательский подход к поиску дополнительных источников финансирования и последующему их использованию.

При обосновании целесообразности создания нового структурного подразделения (т.е. Академии) было подчеркнуто, что МУК, будучи единственным городским учреждением высшего образования, имеет опытную и эффективную команду преподавателей и экспертов в области организации бизнеса, менеджмента, гостеприимства и туризма, преподавания иностранных языков. Наличие такой команды дает определенные преимущества над другими городскими и региональными организациями, занимающимися образовательными услугами и продвигающими концепцию образования в течение всей жизни, и вполне может гарантировать успех.

Цели и задачи

Академия продолжения образования и профессионального обучения была создана в 2010 году. Академия является независимым административным подразделением МУК, её деятельность регулируется статьей 14.2 Правил работы МУК. Основные цели и задачи Академии – продвижение концепции образования в течение всей жизни, создание возможностей для получения дополнительного образования; организация профессионального обучения, повышения квалификации; разработка новых учебных планов по профессиональному обучению; консультирование по вопросам профессионального развития; выработка формальных и неформальных знаний, умений и навыков; аналитическая работа в области исследования рынков труда, анализ потребностей в обучении. В 2011 году сотрудниками Академии была разработана и вынесена на обсуждение Стратегия образования в течение всей жизни в МУК. Стратегия была утверждена Ректоратом МУК. В Стратегии обозначены приоритетные направления работы по продвижению концепции образования в течение

всей жизни, которыми будут руководствоваться МУК и Академия в частности в течение последующих пяти лет. К этим направлениям относятся:

- Разработка и внедрение современных учебных программ (с учетом требований рынков труда и работодателей); обучение по этим программам значительно повысит шансы на трудоустройство;
- Создание гибкой и доступной схемы обучения в течение всей жизни, ориентированной на лиц с различными потребностями, разных профессий, с разным уровнем квалификации;
- Достижение высоких показателей в преподавании и профессиональной подготовке, обеспечение качественного обучения;
- Разработка и внедрение инновационных методов преподавания и обучения с использованием информационных и коммуникационных технологий, междисциплинарного подхода к обучению с целью развития предпринимательских навыков и инновационного мышления;
- Разработка эффективных механизмов социальной интеграции людей с ограниченными возможностями в трудовую среду, обеспечение доступа к дополнительному образованию для таких людей, кроме того, повышение интереса к продолжению образования среди представителей других социальных групп;
- Разработка эффективных механизмов привлечения инвестиций и оптимизации расходов;
- Обеспечение эффективного руководства деятельностью Академии, обеспечение на постоянной основе обмена опытом по руководству и управлению изменениями между сотрудниками Академии и руководящими кадрами МУК.

Академия работает с представителями следующих целевых групп:

- Взрослые обучающиеся: старение населения Болгарии и высокий уровень безработицы среди людей старше 50 лет представляют серьезную проблему не только для общества, но и для региональной и национальной экономики;
- Молодые безработные обучающиеся: уровень безработицы среди болгарской молодежи в 2013 году составлял 28,5 % - почти на 5 % выше среднего общеевропейского уровня (23,6 %);
- Люди с ограниченными возможностями, мигранты;
- Работающие либо безработные люди, заинтересованные в повышении собственного образовательного уровня с целью лучшей адаптации к требованиям рынка труда;
- Выпускники МУК;
- Иностранные студенты МУК.

В целом можно сказать, что работа Академии продолжения образования и профессионального обучения направлена на восполнение недостатка знаний в таких областях, как информационные технологии, иностранные языки, защита окружающей среды, предпринимательская деятельность, туризм и гостеприимство, сельский туризм, сельское хозяйство, бухгалтерский учет и аудит, финансы, и т.д.

2. Выполнение плана

Стратегия и действия

Академия продолжения образования и профессионального обучения создавалась с целью упорядочения всех ранее выполнявшихся инициатив и проектов по обеспечению получения профессионального образования и повышения квалификации, в которых участвовали различные сотрудники и руководители МУК.

Как показано ниже на рисунке 1, Академия состоит из следующих подразделений:

- Центр продолжения образования, предоставляющий выпускникам МУК возможность обучения на различных дополнительных курсах с целью повышения квалификации и дальнейшего профессионального развития
- Школа кулинарного искусства обеспечивает подготовку специалистов в области кулинарии в сотрудничестве с Кулинарной академией “HRC”, обучение ведется в том числе и на основании имеющегося у МУК многолетнего опыта подготовки специалистов в области организации гостеприимства;
- Школа медиа-искусств и визуальных (пластических) искусств обеспечивает обучение на междисциплинарных курсах, включающих образовательные модули по искусству и гуманитарным наукам
- Центр профессионального обучения и образования является частью государственной системы профессионального образования, создан и зарегистрирован в соответствии с Законом Республики Болгария о профессиональном образовании и обучении; на базе Центра организуются обучающие курсы, по окончании которых слушатели получают сертификаты о прохождении профессионального обучения или специализированные профессиональные квалификации.

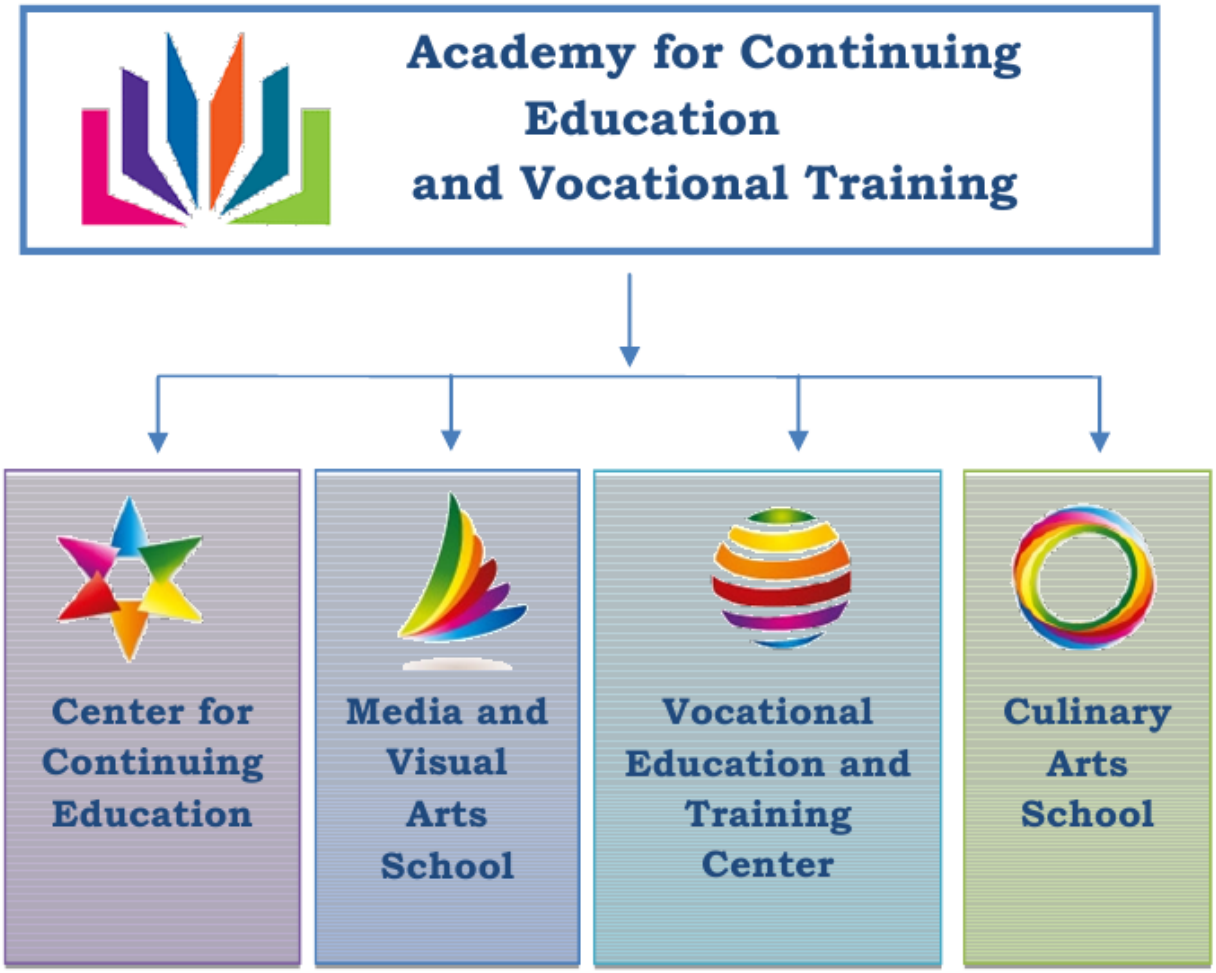


Рис. 1

Структура Академии продолжения образования и профессионального обучения

Как уже было упомянуто, одной из сторон деятельности Академии является продвижение концепции образования в течение всей жизни и поддержка процесса обмена знаниями и опытом. С другой стороны, создание Академии преследовало и другую цель – поиск альтернативных источников финансирования, их диверсификация, обеспечение в учреждении образования финансовой стабильности. В этом отношении деятельность Академии координируется и контролируется проректором МУК по финансовым вопросам. Каждое из четырех подразделений возглавляет директор, подотчетный проректору по финансовым вопросам. Четыре подразделения осуществляют различные виды деятельности как

самостоятельно, так и в сотрудничестве друг с другом. Основные направления деятельности Академии представлены ниже на рис.2:

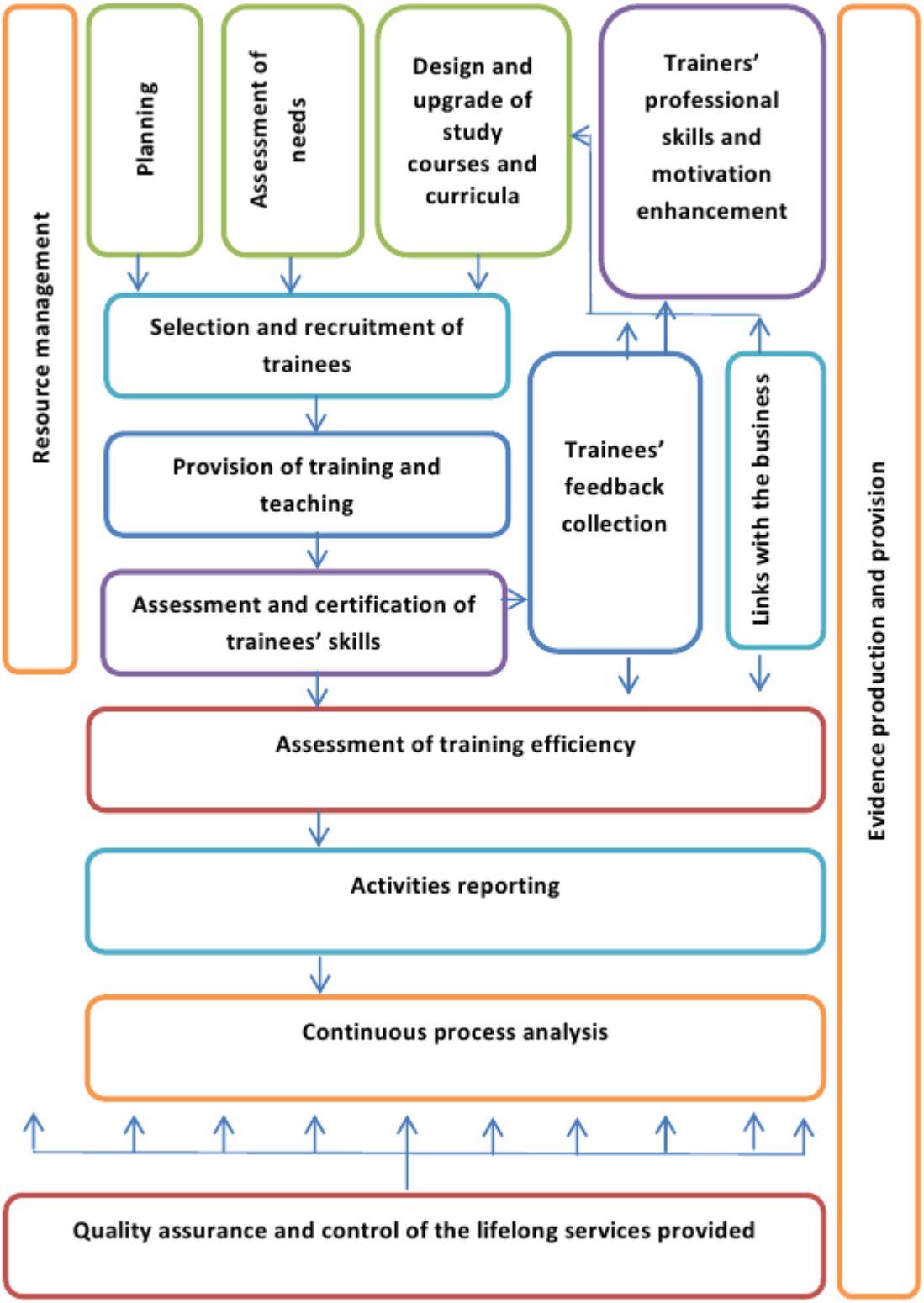


Рис. 2

Деятельность Академии продолжения образования и профессионального обучения:

Планирование

Оценка потребностей

Разработка новых учебных планов и программ, модернизация существующих

Набор и обучение слушателей

Осуществление преподавания и обучения

Оценка умений и навыков слушателей

Оценка эффективности учебной подготовки

Управление ресурсами

Повышение уровня мотивации и общего профессионального уровня слушателей

Анализ отзывов и мнений слушателей об обучении в Академии

Связи с бизнес-сферой

Постоянный анализ собственной деятельности и всех протекающих процессов

Подготовка им предоставление отчетов о проводимой работе

Оценка и контроль качества,

Сбор сопутствующих обучению данных для последующего использования в отчетности

Мониторинг и оценка

Эффективность работы Академии оценивается ежеквартально. Каждое из четырех подразделение составляет собственный квартальный отчет, в котором указывается количество подготовленных слушателей, понесенные расходы, проблемные моменты. Работа Академии представляется особенно важной для МУК с финансовой точки зрения, поэтому к ней проявляется такое повышенное внимание со стороны руководства.

Финансирование, распределение расходов

Финансирование работы Академии осуществляется из собственных средств, заработанных на оказании образовательных услуг.

Устойчивость

Достигнутые по состоянию на сегодняшний день хорошие результаты свидетельствуют о том, что Академия работает и будет в дальнейшем работать стабильно хорошо. Академия уже сегодня имеет репутацию успешного и эффективного учреждения, оказывающего услуги по дополнительному образованию в течение всей жизни, и приобретает все большую и большую популярность среди жителей региона, стремящихся повысить свой профессиональный уровень. При правильном руководстве и управлении Академия может стать хорошим поставщиком услуг в области

дополнительного образования, а также обеспечить долгосрочный и стабильный приток финансовых средств в бюджет учреждения образования.

Обмен опытом, возможность использования на общей основе

Сегодня большинство учреждений высшего образования испытывает трудности в поиске дополнительных источников финансирования собственной деятельности. Обеспечение получения дополнительного образования как неотъемлемой части общего образовательного процесса и в контексте политики обмена знаниями и опытом может быть организовано в любом учреждении высшего образования, заинтересованном в поиске путей коммерциализации своих услуг и в повышении потенциала своих сотрудников и преподавателей.

3. Итоги

Достижения

За последние три года Академия продолжения образования и профессионального обучения добилась следующих результатов:

- 1117 слушателей прошли подготовку в области бизнеса и менеджмента, бухгалтерского учета, предпринимательской деятельности, менеджмента продаж, бизнес-администрирования, банковского дела, сельскохозяйственного бизнеса, туризма и гостеприимства (в т.ч. организации экскурсий и анимации) и во многих других областях.
- 799 слушателей прошли подготовку по информационным технологиям и иностранным языкам (английскому, немецкому, испанскому, французскому)

Кроме того, Академия участвует в ряде европейских проектов, где её сотрудники выполняют роли консультантов.

Факторы успеха

Важным фактором успешности работы Академии являются личностные качества её сотрудников – творческое и предпринимательское мышление, нестандартный взгляд на привычные вещи. Большую важность представляют и такие личностные качества, как предприимчивый склад ума, умение работать “под давлением” – все это обеспечивает успех работы, рациональное распределение ресурсов, умелую координацию деятельности и направлений работы. Важно ещё и то, что Академия является частью единственного городского учреждения высшего образования.

Незапланированные последствия (позитивные и негативные)

Работа Академии продолжения образования и профессионального обучения спровоцировала у преподавателей МУК рост интереса к сотрудничеству с Академией. Преподавание в Академии позволяет им получить не только дополнительный источник дохода, но и повысить свой профессиональный уровень, улучшить навыки преподавания и обучения.

7. Международный университетский колледж, Болгария: Сотрудничество между Международным университетским колледжем и Кулинарной Академией HRC (Болгария): совместная работа по обеспечению прозрачности учебного процесса и установлению связей между 5-м и 6-м ”А” уровнями Национальной квалификационной системы.

1. Условия

Контекст выполнения плана

Международный университетский колледж обеспечивает подготовку специалистов по ориентированным на практику учебным программам в области бизнеса, менеджмента, гостеприимства и туризма. Обучение по трехлетней программе в области международного менеджмента гостеприимства проводится на английском языке в тесном сотрудничестве с Университетом Кардифф-Метрополитен (Великобритания). По итогам обучения выпускник МУК получает степень бакалавра и профессиональную квалификацию в области международного менеджмента гостеприимства - 6А уровень Национальной квалификационной системы Болгарии, что соответствует степени “бакалавр гуманитарных наук (с отличием)” Университета Кардифф-Метрополитен. Признание результатов обучения в вузах разных стран с целью получения одной и той же степени, признаваемой в разных странах, является передовой практикой, которая сегодня активно поддерживается как на национальном, так и на общеевропейском уровнях. Тем не менее, определенную проблему представляет процесс признания высшим учебным заведением результатов обучения в учреждении, не входящем в систему высшего образования. В изданном в 2009 году Руководстве по использованию Европейской системы перевода и накопления кредитов (ECTS) вопрос такого признания затрагивался в пункте 4.5.2 (применительно к неофициальному образованию и обучению). Тем не менее, к положениям этого Руководства часто относятся как к тезисам, носящим рекомендательный характер, а потому их часто не соблюдают. В этом отношении уместно будет рассказать о передовом опыте инновационного сотрудничества между Кулинарной Академией “HRC” и Международным университетским колледжем (г. Добрич, Болгария).

Кулинарная Академия готовит специалистов по двухлетней интегрированной программе обучения. Программа разделена на четыре семестра, в течение первых двух семестров студенты обучаются в Болгарии, остальные два семестра обучение проходит в рабочей атмосфере на базе ведущих мировых ресторанов высокого класса.

По окончании обучения в Академии студенты получают сертификат о профессиональном образовании и квалификацию уровня 5 Национальной квалификационной системы Болгарии. В течение первых двух семестров обучение проводится на базе Кулинарной Академии непосредственно в Болгарии. В это время студенты Академии обучаются по ряду учебных модулей и курсов в области бизнеса и менеджмента гостеприимства. Аналогичные модули и курсы преподаются студентам МУК на первом году обучения по специальности “Международный менеджмент в сфере гостеприимства”. Так как Кулинарная Академия работает на базе Международного университетского колледжа (в помещениях данного учебного заведения), то со дня открытия Академии между учреждениями образования установилось тесное и плодотворное сотрудничество. Колледж и Академия обмениваются не только ресурсами, но технологиями, а также имеют общие элементы инфраструктуры. Сотрудничество между учебными заведениями определило возможность дальнейшего обучения студентов Кулинарной Академии в Международном университетском колледже по программе специальности “Международный менеджмент в сфере гостеприимства”. Если выпускники Академии заинтересованы в получении высшего образования в Международном университетском колледже по специальности “Международный менеджмент в сфере гостеприимства”, то их прием в Колледж предусматривает и признание результатов обучения, полученных в Академии.

Результаты обучения в Кулинарной Академии, полученные по всем дисциплинам оценки и баллы необходимо признать для того, чтобы студенты не проходили одни и те же учебные курсы и модули по несколько раз. Более того, выпускники Кулинарной Академии, в процессе обучения уже поработавшие пару лет ресторанными менеджерами в заграничных учреждениях, по возвращении домой демонстрируют определенный уровень знаний, умений и навыков, приобретенных за время работы. В Международный университетский колледж они зачисляются уже на 2 курс обучения по соответствующей специальности.

Цели и задачи

Сотрудничество между МУК и Кулинарной Академией выгодно трем сторонам – выпускникам Академии, имеющим возможность получить высшее образование в МУК, самой Академии и Международному университетскому колледжу. Сотрудничество между двумя учреждениями образования гарантирует прозрачность процесса подготовки специалистов по программам Кулинарной Академии и МУК, а также позволяет обеспечить взаимозачет кредитных пунктов, полученных по дисциплинам, которые

входят в образовательные программы обоих учебных заведений. Такая мера по взаимозачету поощряет интерес уже имеющих профессиональное образование выпускников Академии к дальнейшему обучению в МУК с целью получения высшего образования.

Зачисление выпускников академии в МУК обычно происходит после того, как они уже получили квалификацию и хотя бы пару лет поработали в ресторанах мира, набравшись опыта к моменту зачисления. Выпускникам Кулинарной Академии также предлагается возможность прохождения аттестации с целью подтверждения умений и навыков, полученных в ходе как официального, так и неофициального образования (уже в ходе работы). Аттестация проводится на базе Академии продолжения образования и профессионального обучения Международного университетского колледжа; сотрудники Академии за прошедшие годы стали экспертами по оказанию подобных услуг.

Сотрудничество с Международным университетским колледжем приносит пользу Кулинарной академии с той точки зрения, что её выпускникам предлагается привлекательная перспектива получения высшего образования и, как следствие, более высокой квалификации. Сотрудничество с вузом дает Академии конкурентное преимущество над другими болгарскими учреждениями профессионального образования, готовящими специалистов с квалификацией уровня 5 Национальной системы Болгарии. МУК же, в свою очередь, очень ценит возможность привлечения в ряды своих студентов людей, уже имеющих определенную квалификацию и опыт работы. Это соответствует университетской политике привлечения наиболее “нестандартных и необычных” студентов и обеспечения гибкого подхода к организации образовательного процесса. Результатом всего этого, как правило, становится повышение авторитета колледжа и, как следствие, его позиций в региональных и национальных рейтингах.

2. Выполнение плана

Стратегия и действия.

Сотрудничество между МУК и Кулинарной Академией “HRC” заключается в выполнении следующих действий:

1) МУК оказывает содействие в подготовке программ и в преподавании следующих учебных модулей и курсов Кулинарной Академии: 1 семестр – Введение в гостиничный и туристический бизнес, Бизнес-коммуникации и деловое общение, Навыки лидерства, Введение в маркетинг для индустрии гостеприимства и туризма; 3 семестр – Ресторанное обслуживание, работа с

продуктами питания и напитками, Событийный менеджмент и менеджмент питания, Организация ресторанного сервиса.

2) Систематическое информирование студентов Академии о сотрудничестве между учеными заведениями с целью повышения у них интереса к получению высшего образования в МУК.

3) Зачисление выпускников Кулинарной Академии в МУК.

Процесс зачисления состоит из следующих этапов:

- Кандидат подает в приемную комиссию заявку на зачисление в МУК. Помимо самой заявки, кандидат подает также свое портфолио, содержащее сведения об опыте работы в области менеджмента гостеприимства (в т.ч. рекомендации работодателей), а также сертификат о получении квалификации, выданный Кулинарной Академией.
- Приемная комиссия МУК консультируется с Отделом по делам студентов по вопросам итогов обучения и признания кредитных пунктов, полученных заявителем за время обучения в Кулинарной Академии по дисциплинам и модулям, указанным выше.
- Приемная комиссия МУК консультируется с Академией продолжения образования и профессионального обучения по вопросам, связанным с представленным портфолио и с профессиональным опытом заявителя.
- После проведения всех консультаций Приемная комиссия МУК принимает решение по вопросам признания полученных кредитных пунктов и полученного профессионального образования. В результате абитуриент может быть зачислен на 2 курс специальности “Международный менеджмент в сфере гостеприимства” либо, в случае отсутствия достаточного опыта работы, ему может быть предложено зачисление на 1 курс той же специальности.

Мониторинг и оценка

Эффективность сотрудничества оценивается в рамках общей внутренней процедуры оценки полезности сотрудничества МУК с внешними партнерами. Показатели эффективности сотрудничества – количество выпускников Кулинарной Академии, зачисленных в МУК для получения высшего образования, количество новых партнерских связей, возникших в области менеджмента в сфере гостеприимства, и т.д.

Финансирование, эффективность распределения расходов

Механизмы финансирования сотрудничества МУК и Кулинарной Академии просты и прозрачны. В соответствии с заключенными между

партнерами соглашениями, во время обучения в Кулинарной Академии студент перечисляет суммы для оплаты учебы на счет Академии. После зачисления в МУК выпускники Академии осуществляют оплату обучения в соответствии с правилами, которые устанавливает и определяет Колледж. Следует отметить, что выпускники Кулинарной Академии, становясь студентами МУК, имеют наравне с прочими студентами право на получение стипендии Колледжа, размер которой зависит от учебных и дисциплинарных показателей студента.

Устойчивость

Сотрудничество между учреждениями образования можно считать успешным, если оно постоянно поддерживается на уровне высшего руководства учреждений-партнеров. До настоящего времени сотрудничество осуществлялось и продолжает осуществляться успешно и продуктивно, однако тот факт, что сотрудничество не предусматривает серьезных обязательств, может негативно повлиять на состояние партнерских связей. Изменения в руководстве учреждений-партнеров могут повлечь пересмотр условий и схем сотрудничества, что может, как уже было сказано выше, негативно повлиять на устойчивость партнерских связей. Инновационность мышления и творческая деятельность часто бывают сопряжены с неопределенностью.

Возможности обмена опытом, использования на общей основе

Признание результатов первоначального образования, равно как и результатов неофициального образования, является одной из приоритетных задач развития образования, поддерживаемых на европейском уровне. Именно поэтому передовой опыт европейских вузов в этой области должен широко распространяться на другие учреждения высшего образования. Тем не менее, процессы такого признания могут не получить развития в связи с нормами национальных законодательств или позициями глав государств и соответствующих ведомств. В некоторых странах, где национальные законодательства создают определенные препятствия для установления сотрудничества, подобного сотрудничеству МУК и Кулинарной Академии, описанный опыт вряд ли может быть реализован.

3. Итоги

Достижения

В настоящее время более тридцати выпускников Кулинарной Академии “HRC” продолжают обучение в Международном университетском колледже, где они получают высшее образование. Кроме того, благодаря

определенной известности, которую имеет Кулинарная Академия, возросло и число заинтересованных в обучении по программе Менеджмента в области туризма и гостеприимства, преподаваемой в МУК. Сотрудничая с Кулинарной Академией, Международный университетский колледж также обзавелся новыми тематическими партнерскими связями, связанными с менеджментом в области гостеприимства и туризма, а также значительно упорядочил процесс подготовки студентов по этой специальности.

Факторы успеха

Установление связей между разными уровнями образования выглядит весьма смелой инициативой, особенно для болгарской системы образования, которая все ещё отличается немалым уровнем консервативности и нуждается в реформировании. Когда два учреждения образования – одно готовит специалистов с высшим образованием, другое – с профессиональным, - стремятся выстроить систему связей друг с другом, в том числе и по вопросам признания уровня образования, эта работа требует предприимчивости, нестандартности мышления и видения. Успех сотрудничества обеспечило ещё и систематическое информирование студентов и выпускников Академии о возможностях, предоставляемых Международным университетским колледжем в плане получения высшего образования и соответствующей квалификации. И в заключение следует отметить, что укреплению партнерских связей также способствовало привлечение представителей бизнес-структур к процессу совместной разработки учебных планов и программ подготовки студентов.

8. Политехнический институт Брагансы, Португалия: Изменения в структуре управления университетом.

1. Контекст выполнения плана

В период с 2006 по 2012 год в Политехническом институте Брагансы (ПИБ) проходили серьезные процессы преобразования и развития, по времени совпавшие с началом периода реформ в национальном законодательстве и высшем образовании. Закон о степенях и дипломах в высшем образовании был опубликован в 2006 году (Законодательный акт No. 74/2006 от 24.03.2006). На практике выход этого закона означал начало реформирования вузовских образовательных программ в соответствии с основными положениями Болонского процесса.

Для политехнических вузов это означало возможность предложить новые магистерские программы и расширить программы профессиональных курсов первого цикла.

В этот же период были приняты новые акты национального законодательства в области высшего образования, а именно: Программа анализа и оценки португальской системы высшего образования (Приказ No. 484/2006 от 09.01.2006), Официальный инструмент анализа и оценки национальной системы высшего образования (Декрет No. 38/2007 от 16.08.2007). Декретом No. 369/2007 от 05.11.2007 было создано Национальное агентство по изучению и оценке системы высшего образования, а Законом No. 62/2007 от 10.09.2007 был утвержден официальный инструментарий для работы учреждений высшего образования. С учетом этих изменений национального законодательства ПИБ внес изменения в собственный Устав, что было юридически оформлено приказом № 62/2008 от 05.12.2008.

Кроме того, изменения в национальном законодательстве обусловили внесение изменения и в Устав преподавательской деятельности в области политехнического образования (Декрет No. 207/2009, от 31.08.2009 и Закон No. 7/2010 от 13.05.2010), что привело к изменению в положении представителей ППС технических вузов. Как следствие, соответствующим постановлением в ПИБ были приняты новые правила отбора и приема на работу представителей профессорско-преподавательского состава (постановление No 290/2011 от 10.05.2011). Также приказом No 8704/2011 от 28.06.2011 был определен перечень специальностей подготовки специалистов в ПИБ. Приказом No 12825/2010 от 09.08.2010 была установлена процедура приема на работу представителей ПС,

представляющих особый интерес для института (позднее данный приказ утратил связи в связи с изданием приказа No. 8895/2011 от 05.07.2011). И наконец, приказом № No 14/2011 от 10.01.2011 была утверждена система оценки эффективности работы профессорско-преподавательского состава. .

Как уже было отмечено, в 2006 году Министерство науки, технологий и высшего образования Португалии начало работу по изучению высшего образования на международном уровне. К этой работе были привлечены следующие организации: Организация по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР), Европейская ассоциация обеспечения качества в высшем образования (ЕАОК), Европейская университетская ассоциация (ЕУА). ОЭСР оценила систематичность и эффективность функционирования португальской системы высшего образования на международном уровне, ЕАОК занялась вопросами систем аккредитации и обеспечения и контроля качества. Кроме того, под патронажем ЕУА на добровольной основе была осуществлена работа по Программе оценки вузов (ПОВ). Работа по этой программе предлагается вузам для оценки результативности их деятельности по обеспечению эффективного руководства и внутреннего контроля качества и образовательной культуры.

Работа по программе ПОВ была начата в 2006 году в десяти португальских вузах – технических и классических, государственных и частных. В число этих десяти вузов вошел и ПИБ. В 2011 году были подведены итоги работы по указанной программе. Была определена степень влияния этой первоначальной оценки на общий ход развития вуза. Это удалось сделать путем изучения тех изменений, которые произошли в вузе со времени проведения работ по программе ПОВ. Были предложены новые критерии изменений, по которым предстояло оценить работу вуза уже в будущем.

После опубликования нового Закон о правовом положении учреждений высшего образования в институтский устав были внесены изменения, изменившие структуру управления вузом, определившие новые роли его главных и второстепенных управляющих органов. Такие изменения были связаны с реформами в национальном законодательстве и с мероприятиями по внутренней оценке и аудиту, а также с учетом рекомендаций, сделанных командой внешних экспертов, в частности, из Европейской университетской ассоциации.

2. Выполнение плана.

Сотрудники Политехнического института Брагансы определяют его положение в национальной системе образования Португалии следующим образом:

"*Политехнический институт Брагансы – учреждение высшего образования, не университетского типа. Институт находится в городе Браганса, на северо-западе Португалии, недалеко от границы с Испанией. Институт состоит из ряда факультетов (школ). Четыре факультета (сельскохозяйственный, педагогический, технологий и менеджмента, лечебный) находятся в Брагансе. Факультет коммуникаций, управления и туризма располагается в г. Мирнадела, примерно в 60 км от Брагансы. Будучи вузом, расположенным в регионе с довольно слабой экономической структурой, институт играет значительную роль в экономической, социальной и культурной жизни области Трас-ос-Монтес. Если не считать небольшого частного вуза в Миранделе, Политехнический институт Брагансы является единственным крупным учреждением высшего образования в регионе*".

Учитывая изменения в законодательстве в части высшего образования, ПИБ значительным образом преобразовал собственную структуру руководства и по-новому распределил обязанности между главными и второстепенными руководящими органами.

Центральные руководящие органы (ПИБ)

Главный совет

В соответствии с Законом о правовом положении учреждений высшего образования, Главный совет состоит из 25 членов, из них 14 представляют профессорско-преподавательский состав и исследователей (избираются на уровне каждого факультета в количестве, зависящем от общего числа сотрудников факультета), 3 представляют студенчество (избираются самими студентами в ходе общеуниверситетского собрания), один представляет сотрудников университета, не относящихся к ППС и исследователям и 7 представляют внеуниверситетское сообщество (принимаются в Генеральный совет за особые достижения и заслуги, в том числе и перед ПИБ). Члены совета, представляющие внеуниверситетское сообщества, кооптируются остальными членами совета. Срок членства в совете (как для избранных, так и для кооптированных членов) составляет четыре года, для членов совета, представляющих студенчество – два года. Основные задачи Генерального совета – выбор Президента ПИБ и внесение поправок в Устав института. Генеральный совет уполномочен утверждать по представлению Президента стратегические планы развития, генеральные планы работы по разным направлениям, разнообразные отчеты, ежегодный бюджет вуза; также

Генеральный совет координирует вопросы создания либо расформирования структурных подразделений и вопросы оплаты обучения студентами. В целом Генеральный совет существует уже достаточно долгое время, но в связи с утверждением новых Уставов и нового Закона о правовом положении учреждений высшего образования его полномочия значительно расширились, и сегодня Генеральный совет играет значительную роль в жизни института – избирает Президента, оценивает и утверждает планы работы и бюджет вуза, кроме того, привлекает к сотрудничеству внешних партнеров, что положительным образом влияет на развитие института. Собрания Генерального совета проводятся по крайней мере четыре раза в год, в рамках этих собраний проводятся также тематические встречи деканов факультетов с внешними партнерами-членами Генерального совета. Такие тематические встречи способствуют оптимизации учебного процесса и определении продуктивных направлений работы факультетов.

Президент

В соответствии с Законом о правовом положении учреждений высшего образования Президент является центральным руководящим лицом института, его уполномоченным представителем на всех внешних уровнях. Как уже ранее упоминалось, Президент избирается Генеральным советом. После избрания Президент осуществляет свои полномочия в течение четырех лет и может быть избран на второй срок, но только один раз. Президент осуществляет руководство различными сферами деятельности вуза, назначает вице-президентов (максимум трех) и заместителей президента (в количестве, утверждаемом Генеральным советом по представлению Президента). Именно Президент выносит на рассмотрение Генеральным советом для утверждения стратегические планы, годовые планы работы, отчеты, ежегодный бюджет вуза. Президент также утверждает либо упраздняет должности, руководит процедурами конкурсного избрания преподавателей и назначения сотрудников, утверждает внутривузовские критерии оценки работы преподавателей и учебной деятельности студентов, осуществляет контроль за финансовой и административной деятельностью института, за назначением преподавателей и сотрудников на соответствующие должности, назначает администратора ПИБ и администратора по социальному обеспечению.

С первого семестра текущего мандата президенту в его деятельности оказывают содействие два вице-президента. Первый вице-президент занимается административными и финансовыми вопросами, второй курирует вопросы обучения и международных связей. Ввиду некоторых обозначившихся трудностей стратегического характера Президент ПИБ

расширил перечень подконтрольных ему структурных подразделений, создав в июне 2007 года два новых отдела – Отдел по связям с общественностью и по поддержке студенческих инициатив и Отдел продвижения предпринимательства. В работе Отделов задействованы представители различных факультетов института. По причине создания этих подразделений в марте 2010 в институте на основании Закона о правовом положении высших учебных заведений и Устава института были официально введены четыре должности заместителей Президента:

- Заместитель Президента по связям с общественностью и по поддержке студенческих инициатив;
-Заместитель Президента по поддержке и продвижению предпринимательства;
- Заместитель Президента по учебным и академическим вопросам;
- Заместитель Президента по информационным технологиям и системам.

Появление указанных подразделений и должностей позволило стандартизировать некоторые процедуры, обозначить общие направления политики вуза, скоординировать его стратегические интересы.

Совет по управлению

Совет по управлению имеет полномочия по руководству процедурами администрирования и процедурами, связанными с собственностью института. Также Совет по управлению координирует вопросы, связанные с трудовыми, кадровыми и финансовыми ресурсами. По предложению Президента Совет по управлению также был наделен правом утверждения структур ключевых институтских служб и структурных подразделений. В Совет по управлению входят президент, два вице-президента, главный администратор Политехнического института Брагансы и администратор по вопросам социального обеспечения.

Научно-технический совет Политехнического института Брагансы

В связи с внесением дополнений в уставные документы было принято решение о воссоздании централизованной структуры для координации научно-исследовательской деятельности и для принятия ключевых решений в этой области, а также для координации этой работы на уровнях факультетов. Основное назначение такой структуры – определение основных стандартизированных направлений стратегии и политики в области научно-исследовательской деятельности, стандартизация процедур на различных уровнях, в том числе и на уровнях факультетов. Научно-технический совет Политехнического института Брагансы состоит из 25 членов совета. Совет возглавляется президентом, также в Совет входят руководители научно-

технических советов факультетов (которыми являются директора факультетов) и другие избираемые члены факультетских научно-технических советов. Количество других членов совета определяется пропорционально каждой профессиональной категории.

Президенту содействует вице-президент, назначаемый президентом из числа членов совета. Члены научно-технического совета избираются сроком на четыре года. Научно-технический совет Политехнического института Брагансы имеет полномочия по представлению факультетов утверждать новые учебные программы института, а также вносить поправки в уже существующие учебные программы либо закрывать их. Научно-технический совет координирует и всячески поощряет совместную деятельность различных структурных подразделений, связанных с научно-исследовательской деятельностью, определяет глобальные и локальные направления научно-технической и исследовательской деятельности института.

Будучи централизованной представительской структурой, научно-технический совет играет ключевую роль в координации деятельности и направлений вузовской политики, а также в разработке стратегических планов дальнейшего развития учреждения образования. Со времени своего создания Научно-технический совет института координировал работу по созданию свода новых фундаментальных правил и инструкций. Здесь следует выделить, правила отбора и приема на работу кадровых преподавателей, перечень дисциплин и сфер подготовки, должностные инструкции для специалистов, правила отбора и приема кадровых преподавателей, представляющих особый интерес для вуза, инструкция по оцениванию работы преподавательского состава Политехнического института Брагансы.

Постоянный совет

Постоянный совет – новый руководящий орган, созданный в соответствии с измененными уставными документами. В этот совет входят президент института, вице-президенты и заместители президента, а также руководители ключевых структурных подразделений, главный администратор ПИБ и администратор по вопросам социального обеспечения. Постоянный совет является консультативным органом при президенте института. Целью работы совета является своего рода “гомогенизация”, обеспечение единообразия проведения процедур, реализации стратегий и координации глобальных направлений работы.

Создание Постоянного совета было обусловлено необходимостью существования в вузе уполномоченного органа, совместно с президентом координирующего руководящие и управленческие процессы, процессы принятия решений. Заседания Постоянного совета проводятся регулярно с целью оценки стратегической деятельности, решения текущих вопросов и планирования. Совет также осуществляет связь между президентом, директорами факультетов и уполномоченными лицами по вопросам социального обеспечения.

Уполномоченный по делам студентов

Уполномоченным по делам студентов назначается преподаватель института, достигший определенных успехов в преподавательской и научно-исследовательской деятельности, отличающийся целостностью взглядов и активной гражданской позицией. Уполномоченного по делам студентов назначает президент института (но не из числа преподавателей, занимающих руководящие должности на факультетах института). Уполномоченный по делам студентов назначается сроком на четыре года и может быть повторно назначен на второй срок без права последующего назначения.

Должность уполномоченного по делам студентов была введена в соответствии с изменениями, внесенными в Устав вуза и в институтское законодательство в целом. Уполномоченный по делам студентов выполняет свои обязанности в сотрудничестве со студенческими организациями института и в сотрудничестве с другими структурными подразделениями вуза, в частности, с факультетами и педагогическими советами. Уполномоченный по делам студентов рассматривает предложения и жалобы студентов, а также вносит рекомендации по разработке механизмов защиты интересов студентов в учебной и социальной сферах.

Руководящие органы факультетов института

Директор

В соответствии с Законом о правовом положении учреждений высшего образования, каждый факультет института возглавляется директором. Согласно Уставу университета, директор избирается на уровне факультета, при этом в избрании участвует 70 % представителей профессорско-преподавательского состава факультета, 15% других сотрудников и 15% студентов факультета. Директору в работе помогают два заместителя директора, выбираемые из числа кадровых преподавателей факультета. Одновременно, в соответствии с Уставом института, директор также возглавляет научно-технический и педагогический советы факультета. Директор избирается сроком на четыре года и может быть повторно назначен на второй срок без права последующего назначения.

Уставами ПИБ определяется именно выборная схема назначения директоров факультетов (не по принципу прямого назначения их президентом). Это было сделано для того, чтобы обеспечить директорам большую свободу в деле назначения своих заместителей и руководства научно-техническими и педагогическими советами факультетов.

Научно-технический совет

В соответствии с Законом о правовом положении учреждений высшего образования каждый факультет института имеет собственный научно-технический совет. Как определено Уставами ПИБ, возглавляет такой совет директор факультета. Директор назначает себе двух заместителей из числа членов совета. Научно-технический совет факультета состоит из 25 членов совета – в это число входят директор факультета и представители профессорско-преподавательского состава из числа кадровых преподавателей, специалистов и докторантов (с полной трудовой занятостью в институте). Члены совета избираются сроком на 4 года.

Новым Законом о правовом положении учреждений образования устанавливаются более четкие (по сравнению с предыдущими законодательными актами в этой области) границы деятельности таких научных советов. Кроме того, изменились и требования, предъявляемые к научно-профессиональному уровню кандидатов в члены советов (ранее в состав научно-технических советов факультетов могли входить все кадровые преподаватели и все преподаватели с полной занятостью со степенью магистра и выше).

Педагогический совет

Педагогические советы факультетов состоят из преподавателей и студентов (представленных в советах в равных количествах и имеющих равные права). В соответствии с Уставами ПИБ педагогический совет факультета возглавляется директором факультета, которому помогает его заместитель (назначаемый директором из числа преподавателей-членов совета). Совет делится на комитеты по обучению в зависимости от количества лет обучения (по одному студенту каждого года обучения с соответствующим количеством преподавателей, один из которых заведует выпускающей кафедрой) и общую ассамблею (в составе председателя совета, заведующих выпускающими кафедрами и по одному студенту от каждой специальности подготовки). Члены совета из числа преподавателей избираются сроком на 2 года, члены совета из числа студентов – сроком на 1 год.

Кафедры

Кафедры института – структурные подразделения, осуществляющие научно-педагогическую и инновационную деятельность, кроме того, оказывающие другие услуги. Координацией работы кафедр факультетов на основе информации, получаемой от руководства факультетов, занимается Научно-технический совет Политехнического института Брагансы.

Постоянный совет

При каждом факультете действует постоянный совет, возглавляемый директором факультета и состоящий из его заместителей и заведующих кафедрами факультета. Постоянный совет является консультативным органом при директоре факультета. Целью работы совета является своего рода “гомогенизация”, обеспечение единообразия проведения процедур, реализации стратегий и координации глобальных направлений работы.

3. Итоги

Внутренняя и внешняя оценки работы

Внутренняя оценка

Внутренняя оценка

Изменения в руководящих структурах Политехнического института Брагансы проводились с целью повышения эффективности работы вуза и достижения целей, отраженных в стратегическом плане работы. С учетом рекомендаций, данных командой экспертов Европейской университетской ассоциации (ЕУА) по итогам работы с программой оценки вузов, в июне 2007 года количество руководящих органов было увеличено за счет создания двух новых базовых структур – Отдела по связям с общественностью и поддержке студенческих инициатив и Отдела по поддержке и продвижению предпринимательских инициатив. Деятельность первого отдела касается выработки стратегий набора студентов, создания привлекательного имиджа вуза и поддержки внешних связей. Второй отдел занимается вопросами поддержки предпринимательства, предпринимательских инициатив и вопросами трудоустройства студентов и выпускников Политехнического института Брагансы.

С учетом нового внутривузовского законодательства в марте 2010 года были официально введены четыре должности заместителей президента по различным вопросам. Помимо двух должностей заместителей президента по вопросам, описанным выше, аналогичные должности были введены и для решения других вопросов. Так, заместитель президента по академическим и учебным вопросам курирует академические и учебные службы, а также занимается вопросами приема абитуриентов. Заместитель президента по

информационным системам координирует вопросы улучшения ресурсной базы института, совершенствования коммуникационных и управленческих систем, а также разработки программного обеспечения, необходимого для организации работы структурных подразделений института в тесном сотрудничестве друг с другом. Введение этих должностей позволило не только скоординировать деятельность по реализации стратегически важных для развития вуза планов, но и позволило провести стандартизацию внутривузовских процедур, направлений вузовской политики, позволило объединить ресурсы и усилия структурных подразделений института (включая факультеты) по достижению стратегических целей. С теми же целями были созданы и постоянные советы – главный постоянный совет университета и аналогичные советы на уровне факультетов. Эти советы являются консультативными органами, выполняют представительские функции и занимаются на различных уровнях решением вопросов, входящих в их сферу деятельности. В институте также были возрождены в обновленной форме научно-технические советы, что позволило унифицировать деятельность по набору преподавательского состава, по оценке работы преподавателей, как уже подробно говорилось ранее в данном отчете. В соответствии с уставными документами института, директоры факультетов определяются на должность посредством избрания (не прямого назначения президентом). Это связано с тем, что в институте особенно ценятся свобода выбора и распределение обязанностей и ответственности среди преподавателей. Директор каждого факультета одновременно возглавляет научно-технический и педагогический советы факультета, в работе ему оказывают содействие два заместителя директора, являющиеся также заместителями председателя двух указанных советов. Также директор руководит работой кафедр и комитетов по обучению, в состав последних входят как преподаватели, так и студенты.

В соответствии с изменениями в законодательстве в институте также была введена должность уполномоченного по делам студентов, который назначается президентом института не из числа преподавателей, занимающих руководящие должности на факультетах и в центральных руководящих органах института. Уполномоченный по делам студентов отличается широким профилем обязанностей и пользуется определенной степенью независимости при осуществлении своей деятельности.

В заключение стоит отметить, что полномочия Генерального совета университета в соответствии с новым Законом о правовом положении учреждений высшего образования включают также выборы президента института при участии членов совета из числа представителей института и из

числа внешних партнеров. Мы придерживаемся мнения, что нынешняя преобразованная в соответствии с изменениями в законодательстве система руководства позволяет осуществлять эффективное управление институтом и всеми процессами, в нем происходящими, а также успешно решать ключевые задачи по совершенствованию и развитию.

Внешняя оценка

Команда экспертов из Европейской университетской ассоциации осуществила оценку реформированной системы управления институтом. Ниже приведена выдержка из их отчета по проделанной работе, опубликованного в марте 2012 года:

"Со времени последнего нашего визита в 2007 году ПИБ добился значительных успехов. Если ранее можно было отметить довольно фрагментированный характер системы руководства, то сегодня ПИБ является учреждением с высоким уровнем взаимодействия между структурными единицами, между факультетами и университетскими городками в Брагансе и Миранделе.

Институт имеет новую систему руководства, основанную на сильном лидерстве, взаимном доверии и принципиальности в работе. Чрезвычайную важность представляет тот факт, что новые управленческие структуры созданы таким образом, что в их дальнейшем развитии и совершенствовании будут принимать участие все сотрудники вуза, их составляющие. Важную роль в этом отношении играет реформированный Научно-технический совет института. Законом не предписывается, но и не исключается членство студентов в этом Совете. Таким образом, эксперты рекомендуют советоваться со студентами по всем касающимся их вопросам, прежде всего, в области обучения и преподавания.

Постоянный совет должен и в дальнейшем играть роль координирующего центра по внутреннему планированию и сотрудничеству. Превращение на официальном уровне ранее существовавшей неформальной команды менеджеров в один из центральных руководящих органов – несомненно, серьезное достижение. Эксперты также полагают, что укрепление позиций постоянного совета посредством введения должностей вице-президентов значительно усиливает роль лидерства в институте. Руководящим органам необходимо будет оценивать работу постоянного совета, проверять его эффективность как руководящего органа посредством изучения методов

планирования и управления, используемых членами совета, а также оценки уровня их компетентности и профессионализма.

Особенно приветствуется предписанное законодательными актами включение в Генеральный совет представителей внешних партнеров – эта мера будет очень полезной для такого учреждения образования, как Политехнический институт Брагансы. Председатель и другие члены совета из числа внешних партнеров, помимо выполнения своих основных функций по учету деятельности и управлению, могут играть ещё и важную роль посредников между институтом и внешними местными и региональными организациями, составляющими среду, в которой институт занимает важную позицию. Эксперты уверены, что эту сторону деятельности членов совета из числа внешних партнеров следует всячески поощрять и развивать в течение последующих лет. В этом случае представители внешних партнеров станут более заинтересованы в развитии сотрудничества в институтом и таким образом создадут основу для ведения конструктивного диалога между институтом и лицами и организациями, заинтересованными в сотрудничестве с ПИБ.

Таковы первоначальные итоги работы ПИБ по преобразованию руководящих структур. Разумеется, работа только начинается, и эксперты пока не имеют возможности оценить какие-либо глобальные итоги модернизации. Тем не менее, очевидным является то, что Политехнический институт Брагансы на данном этапе успешно справляется с поставленными задачами по реорганизации и реформированию. Поэтом все данные экспертами рекомендации призваны послужить стимулом для дальнейшей продуктивной работы по реформированию руководящих структур и в направлении динамичного развития. (…)

последние пять лет Политехнический институт Брагансы добился значительных успехов, и в этом есть заслуга как руководителей, так и рядовых сотрудников. Коллектив сотрудников института провел огромную работу по проведению реформы руководящих структур своего учреждения образования. (…) Эксперты уверены в том, что в ходе этой работы коллектив Политехнического института Брагансы проявил способности к адекватному восприятию реформ и конструктивных перемен посредством собственного анализа стратегий развития. В итоге Политехнический институт Брагансы сегодня является образовательным центром с единым профилем научно-исследовательской, учебной и

инновационной деятельности, привлекательным для студентов и внешних партнеров на региональном и национальном уровнях.

Источники

Европейская университетская ассоциация (ЕУА), Отчет по оценке деятельности Политехнического института Брагансы, июнь, 2007 год (доступен по ссылке http://www.ipb. pt/go/a381)

Европейская университетская ассоциация (ЕУА), Отчет по оценке деятельности Политехнического института Брагансы, март, 2012 год (доступен по ссылке http://www.ipb. pt/go/a381)

9. Политехнический институт Брагансы, Португалия: Продвижение концепций предпринимательства и инноваций

1. Контекст выполнения плана

В Плане деятельности по реализации Европейской повестки развития предпринимательства было отмечено, что очевидным является наличие прочных и благотворных связей между предпринимательством и такими чертами эффективной экономической деятельности, как рост производства, конкурентоспособность, внедрение инноваций, создание новых рабочих мест, развитие технологий, повышение продуктивности и развитие экспорта. Наравне с этим идет и способность работать на себя как одна из движущих сил личностного развития и социального единства.

Преимущества, которые обычно связывают с предпринимательством, очевидны: создание новых бизнес-структур посредством инвестирования в местные структуры экономики, создание новых рабочих мест, повышение конкурентоспособности, разработка инновационных инструментов ведения бизнеса. Таким образом, можно сделать вывод о том, что предпринимательство само по себе является мощным двигателем экономического развития, ключевым компонентом глобальной рыночной экономики с высоким уровнем конкурентной борьбы.

В продвижении концепции выгодности и эффективности предпринимательской деятельности важную роль играют учреждения высшего образования. Образование должно поощрять и развивать в студентах такие характерные для успешных предпринимателей позитивные черты характера, как творческое мышление, инициативность, организационные и коммуникативные способности, открытость к переменам и новым идеям, способности к разрешению критических ситуаций, управлению рисками. Что особенно важно, хороший предприниматель всегда осознает важность, которую представляют для экономической деятельности знания и научные исследования.

Цели и задачи

Осознавая роль, которую высшие учебные заведения играют в развитии предпринимательства и в появлении инновационных бизнес-идей на основе новых технологий с потенциалом роста, Политехнический институт Брагансы (ПИБ), используя возможности Болонского процесса по изменению учебных планов и программ, ввел в некоторые курсы преподавание дисциплин, связанных с предпринимательством.

Но только лишь введения новых дисциплин было недостаточно для полноценного содействия развитию предпринимательства, к которому стремился институт. Поэтому был разработан план активной поддержки и продвижения идей предпринимательства, а также был создан отдел по содействию развитию предпринимательства. Были поставлены следующие цели:

• Внедрение модели обучения, позволяющей стимулировать развитие творческих навыков и навыков инновационной деятельности при разработке эффективных идей для бизнеса.

• Содействие процессам выработки инновационных бизнес-идей, создания бизнес-плана, развития приобретенных ранее навыков и умений.

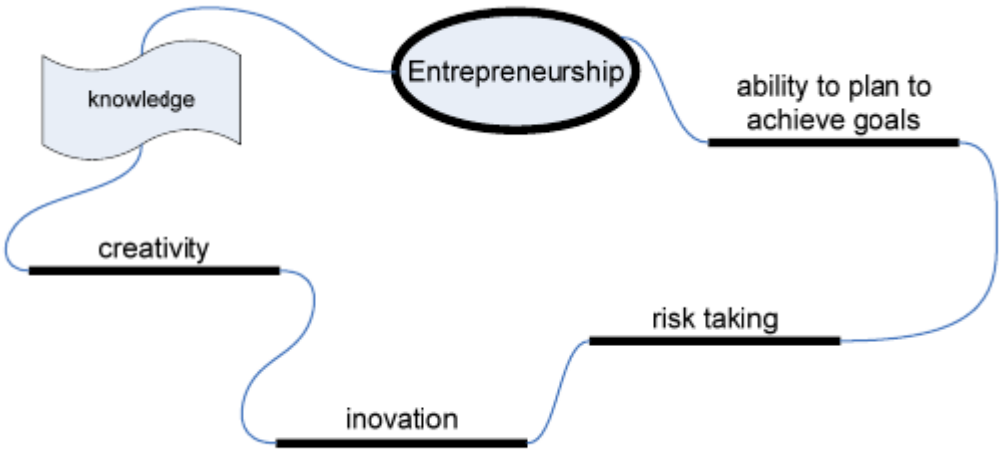
• Привлечение преподавателей и исследователей к содействию развитию предпринимательства посредством проведения соответствующих занятий

• Развивать междисциплинарный подход к обучению и сотрудничество с региональными социальными структурами посредством вовлечения их представителей в процесс обучения, в осуществление деятельности по мониторингу и оценке проводимой работы, по поддержке инновационных проектов; стимулирование финансовой и материальной поддержки новых бизнес-инициатив региональными структурами.

2. Выполнение плана

Стратегия и действия

Для достижения этих целей необходимо было настроить студентов “на волну предпринимательства”, вооружить их навыками и умениями, позволяющими добиться материального благополучия посредством применения накопленного объема знаний. Был также установлен ряд партнерских связей с целью создания благотворной среды для развития предпринимательской деятельности.



Стратегия продвижения предпринимательства базировалась на четырех важных опорных элементах:

1. Организация семинаров по предпринимательству.
2. Установление партнерских связей с целью развития предпринимательства.
3. Установление партнерских связей с целью получения финансирования для развития предпринимательства.
4. Создание бизнес-инкубаторов.

Для проведения в течение года постоянной работы в рамках описанной стратегии в течение года была создана команда экспертов, к которую вошли представители ППС всех факультетов, а также несколько технических работников. Эксперты выполняли следующую работу:

•Доведение сведений о программе до заинтересованных лиц, своего рода пропаганда – с максимальной интенсивностью в начале учебного года, заключается в распространении рекламной продукции (постеров и т.д.), рекламировании с помощью электронной почты, проведения внеплановых кураторских часов, и т.д. Таким образом, студенты получают первоначальную информацию об инициативе.

•Учебные занятия по предпринимательству – семинары, в которых предлагается участвовать всем студентам в течение первого семестра.

•Семинары по разработке бизнес-планов – акцент делается на создании и подготовке эффективных бизнес планов, такие семинары проводятся во 2-м семестре и участвовать в них предлагается студентам, планирующим открыть в дальнейшем собственный бизнес на основе своих идей.

•Мониторинг создания бизнес-планов – готовность оказания студентам содействия в решении технических вопросов, связанных с менеджментом и финансированием бизнес-проектов.

•За студентами, занимающимися разработкой бизнес-планов и планирующими в дальнейшем начать собственный бизнес, закрепляется проектный тренер, который оказывает техническую поддержку и помогает развивать бизнес-технологии.

С целью поддержки обучения предпринимательству был установлен ряд партнерских связей, таким образом образовалось своеобразное сообщество, получившее название “Региональная экосистема инноваций и предпринимательства”. С целью создания такого сообщества были установлены партнерские связи со всеми муниципалитетами региона, со всеми бизнес-сообществами и другими государственными организациями. С целью финансирования студенческих инициатив к сотрудничеству также привлекались кредитные учреждения и ассоциации частных инвесторов (так называемых “бизнес-ангелов”).

С целью обеспечения бенчмаркинга ежегодно на базе института проводится конкурс бизнес-идей. Победители этого конкурса в дальнейшем принимают участие в общепортугальском конкурсе, на котором представлены все технические вузы страны. В дальнейшем создается благотворная среда для развития бизнес-инициатив, получивших высокую оценку на этом конкурсе. На основе бизнес-идей возникают новые предпринимательские организации, молодые компании, которые, находясь в этой среде, получают административную поддержку на ранних стадиях своего существования. Новые организации используют университетские инфраструктуры на стартовом этапе своей работы, таким образом придавая верное направление своему развитию в техническом плане.

Мониторинг и оценка

Работа по продвижению и развитию предпринимательства проводилась в соответствии с системой менеджмента качества Политехнического института Брагансы (ISO 9001). Соответствие этой системе предусматривает постоянный мониторинг осуществляемой деятельности, а также обеспечение постоянного развития и улучшения. Установлены определенные показатели эффективности работы, регулярно проводится мониторинг уровня удовлетворенности участников процесса.

Финансирование, обеспечение эффективности расходов

Первоначальные и эксплуатационные расходы на создание и на оплату работы отдела по инновациям и развитию предпринимательства были очень низкими. Полную занятость в рабочей команде экспертов имел только один человек, большинство работ выполняли преподаватели и исследователи ПИБ. На создание инкубатора также были затрачены небольшие суммы, так как он создавался на основе уже имеющихся ресурсов с небольшими дополнительными затратами.

Устойчивость

На этом этапе основной задачей института является способствование появлению максимального количества бизнес-идей, а также обеспечение максимальной занятости студентов. Теоретически вероятно, что в будущем проект удастся превратить в полноценно функционирующую и устойчивую в финансовом плане инициативу, работающую по принципу самоокупаемости и приносящую дополнительную прибыль. Если в будущем будет уделяться больше внимания активной политике управления интеллектуальной собственностью и повышению эффективности работы инкубатора, то это позволит также повысить прибыль.

Обмен опытом, возможность использования на общей основе

Описанный план действий может быть использован в других организациях. Первоначально план базировался на общих положениях, используемых в работе всеми политехническими институтами Португалии, поэтому он имеет общую базу и культуру бенчмаркинга, что позволяет без особых трудностей реализовывать его в других учреждениях. Определенно, проект станет более эффективен от сравнения опыта по его реализации в различных институтах, а также от совместного выполнения его мероприятий несколькими учреждениями.

3. Итоги

Достижения

Прямые итоги проекта можно описать следующим образом. За последние пять лет было создано двадцать компаний. По первоначальным оценкам эти компании привлекли инвестиций более чем на миллион евро и создали около 50 рабочих мест. Тем не менее, проект имеет и другие непрямые итоги, не менее важные. Многие студенты, прошедшие обучение в рамках проекта и разработавших собственные бизнес-идеи, используют приобретенный опыт уже на работе в компаниях и организациях, что, безусловно, повышает их профессиональные и творческие качества.

Подобные проекты также оказывают влияние на культуру изменений и, таким образом, степень их эффективности следует оценивать на основе устойчивости положительных результатов, а не на основе достижения текущих показателей, которые время от времени меняются.

Факторы успеха

Один из важнейших факторов успешности проекта связан с культурой изменений, в которой ценится инициатива отдельных людей и готовность пойти на риск, в отличие от традиционно предпочитаемых безопасности работы и снижения рисков. Такие изменения можно внедрить максимально эффективно и легко, так как экономическая среда предельно благотворна и способствует росту. Текущие кризисные события в экономике создают определенные сложности при реализации подобных проектов.

Еще один важный фактор успеха - прикладной характер научно-исследовательской работы института и ориентированность исследователей на внедрение инноваций. Современные способы оценки работы исследователей, ориентированные преимущественно на количество публикаций в крупных научных изданиях и журналах, не поддерживают такой взгляд на ведение научно-исследовательской работы. Также в определенной степени успех проекта обеспечил ряд факторов, связанных с административными расходами. К таким факторам относятся, к примеру, режим налогообложения, расходы на регистрацию, лицензирование промышленной деятельности, а также другие расходы, в особенности связанные с появлением молодых компаний.

10. Политехнический институт Брагансы, Португалия: Процесс внедрения внутривузовской системы менеджмента качества и её функционирование

1. Контекст выполнения плана

Работы по оценке качества функционирования системы высшего образования проводятся уже достаточно давно, но с подписанием странами Евросоюза Болонской декларации они приобрели особую важность. Одна из основных целей Болонской политики – разработка общих критериев и методологии оценки работы различных национальных систем высшего образования на основе сопоставления этих систем и последующая выработка общих стандартов качества.

В 2005 году Министры образования европейских стран утвердили Стандарты и Рекомендации для Гарантии Качества в Европейском Пространстве Высшего Образования (ESG). В 2007 году был создан Европейский реестр обеспечения качества в высшем образовании (EQAR). Появление этих документов ознаменовало создание общеевропейской системы обеспечения качества, основанной на аккредитации. Европейская ассоциация по обеспечению качества высшего образования является сегодня зонтичной организацией для ряда аккредитованных агентств по обеспечению качества, которые действуют в странах, входящих в Европейское пространство высшего образования (EHEA). Эти агентства ведут работу по аккредитации и оценке учреждений и программ высшего образования.

ESG - своеобразная система стандартов, процедур и рекомендаций, которых должны придерживаться высшие учебные заведения и аккредитованные агентства при внедрении, оценке и аккредитации систем обеспечения качества в Европейском пространстве высшего образования. Согласно ENQA (2007 год), если учреждения высшего образования и аккредитованные агентства станут придерживаться указанных стандартов, то это станет первым шагом к установлению общей системы ценностей и планов, накоплению общего передового опыта применительно к разработке и внедрению систем менеджмента качества. Разработанные стандарты помогут в работе как вузам, так и аккредитованным агентствам, при том, что в области обеспечения качества и агентства, и вузы имеют сходные цели. Система ESG состоит из трех частей: первая часть включает стандарты и рекомендации по внутреннему менеджменту качества в учреждениях высшего образования; вторая часть содержит стандарты и рекомендации по внешней оценке менеджмента качества в высших учебных заведениях;

третья часть описывает стандарты и рекомендации, регламентирующие деятельность аккредитованных агентств по оценке и обеспечению качества.

Первая часть системы ESG содержит семь стандартов оценки менеджмента качества в высших учебных заведениях, а также рекомендации по обеспечению соответствия этим стандартам:

1. Политика и основные процедуры в области обеспечения качества;
2. Утверждение, мониторинг, периодический анализ учебных программ и схем выплаты стипендий;
3. Оценка деятельности студентов;
4. Обеспечение качества в работе профессорско-преподавательского состава;
5. Учебные ресурсы и поддержка студентов;
6. Информационные системы;
7. Общественная информация.

С разработкой первой части системы ESG высшие учебные заведения стали проявлять больше внимания к вопросам разработки систем обеспечения качества. Национальные агентства стали активно поощрять работу вузов по внедрению внутренних систем обеспечения качества, а также обеспечивать в этом содействие, повышая эффективность работы вузов.

Таким образом, задачи по обеспечению качества решаются как на государственном уровне, так и на уровне высших учебных заведений: внутренние задачи по обеспечению качества решаются в контексте достижения вузом целей и задач, обозначенных в миссии и видении, а также посредством обеспечения соответствия общегосударственным стандартам в высшем образовании. Деятельность по внешнему обеспечению качества осуществляет агентство по обеспечению качества, которое оценивает работу вуза, его учебные программы, с целью установления соответствия утвержденным стандартам для последующей аккредитации ученых званий и программ. В случае выявления несоответствий в аккредитации может быть отказано.

Следует упомянуть еще одну тенденцию, которая возникло относительно недавно и также может оказать влияние на эффективность работ по внедрению систем контроля и обеспечения качества в европейских вузах Это так называемое движение за повышение качества. Возникновение такого движения можно считать попыткой университетов вернуть доверие общества, заявляя о том, что за обеспечение качества отвечают только сами

вузы, причем обеспечение качества – это одна из основных сфер вузовской деятельности, а роль национальных агентств следует свести лишь к осуществлению мероприятий по аудиту качества (Роса, Саррико, Амарал 2012).

Следующий шаг – определить, что такое менеджмент качества и как следует внедрять системы менеджмента качества, а также как работать с ними и как их развивать. Существуют различные методики, позволяющие организовать процесс внедрения систем контроля и обеспечения качества, их последующего развития и оценки эффективности. Среди наиболее известных и широко используемых в мире - Стандарты системы ISO 9001, Сбалансированная система показателей, а также Европейская модель делового совершенства (EFQM). В рамках всех этих методик предлагается оценивать высшие учебные заведения в целом, во всех аспектах их деятельности – не только в учебно-научной области, но и в других областях, в особенности, в тех, что связаны с руководством и управлением (Саррико и др. 2010). Учитывая все это, Политехнический институт Брагансы ставит перед собой два важных вопроса: возможно ли ввести в вузе стандарты ESG, используя эти методики? Помогут ли нововведенные стандарты повысить качество работы, добиться больших результатов без привлечения дополнительных ресурсов, позволить максимально достичь целей, обозначенных в миссии и видении института?

С учетом всего вышеописанного руководство ПИБ решило разработать внутреннюю систему менеджмента качества на основе Стандартов системы ISO 9001. Именно эта система используется при разработке систем менеджмента качества в большинстве организаций, независимо от их статуса и профиля деятельности. Эта система устанавливает определенные рамки, в которых представляется возможным создать эффективную систему менеджмента качества, соответствующую стандартам ESG. Основой системы ISO 9001 является цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act – планирование – действие – проверка - корректировка), что обусловливает необходимость постоянного улучшения системы менеджмента качества и постоянного совершенствования деятельности учреждения образования – учебной, научно-исследовательской, по оказанию услуг, и т.д. Использование этой системы также значительно способствует установлению связей между семью стандартами ESG, что позволяет создать постоянно разивиающуюся и совершенствующуюся систему менеджмента качества (Роса, Саррико, Амарал 2012).

Цели и задачи

Основной целью было создание системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ESG, удобной для проведеняи внешней оценки и аккредитации. Кроме того, предполагалось создать систему менеджмента качества, которая находилась бы в процессе постоянного развития, была бы эффективиной и не требовала задействования дополнительных ресурсов.

2. Выполнение плана

Стратегия и деятельность

Даже несмотря на то, что конечной целью всей работы было создание поистине всеобъемлющей системы менеджмента качества, охватывающей все аспекты деятельности вуза, руководство Политехнического института Брагансы решило вводить систему постепенно – вначале применительно к административным процессам, а затем – и к остальным, связанным с обучением, преподаванием и научно-исследовательской работой. Разработка системы менеджмента качества в соответствии со Стандартами ISO 9001:2008 состоит из следующих этапов (Роса, Саррико, Амарал 2012):

- определение потребностей и ожиданий заказчиков и других заинтересованных лиц и организаций;
- определение политики в области качества и целей организации по её обеспечению;
- определение процессов и уровней ответственности применительно к достижению целей политики в области качества;
- определение объемов ресурсов, необходимых для достижения целей политики в области качества, обеспечение доступа к этим ресурсам;
- разработка методик, позволяющих определить уровень эффективности протекания каждого процесса;
- применение этих методик (в отношении всех процессов и процедур);
- разработка средств, позволяющих устранять возникающие в ходе работы трудности и несоответствия, а также их последствия;
- обеспечение постоянного развития системы менеджмента качества.

В основе системы лежит процессуальный подход. Каждый процесс состоит из ряда процедур. Каждая процедура описывает протекание процесса в цифрах, методиках, ресурсах, связях подчинения и т.д. Каждый процесс, входящий в систему менеджмента качества Политехнического института Брагансы, гарантированно соответствует требованиям Системы ISO 9001: 2008. В настоящее время система менеджмента качества Политехнического института Брагансы состоит из следующих процессов и процедур (PR):

Требования к документации: PR01 Работа с документами

Ответственность руководства: PR05 Планирование, мониторинг и партнерские связи;

Управление ресурсами: PR04 Коммуникации и связи с общественностью; PR08 Инфраструктуры, работа с оборудованием и управление снабжением; PR10 Трудовые и кадровые ресурсы; PR11 Оценка работы и обучения; PR15 Работа с информационными системами; PR16 Развитие систем;

Реализация продукции и услуг: PR06 Закупки и субподряд; PR07 Инвестиционные и финансовые проекты; PR09 Международные связи; PR12 Академическое управление; PR13; Управление предпринимательством; PR17 Библиотеки и документации

Измерение, анализ и улучшение: PR02 Улучшение управления; PR03 Аудиты; PR14 Голос клиента.

Мониторинг и оценка

Аудит проводится по схеме, утвержденной стандартом ISO в отношении проведения регулярных внешних и внутренних аудиторских проверок. Процесс улучшения управления также позволяет определить потенциальные трудности и устранить существующие, выявить причины возникновения сложностей в работе и своевременно их предотвратить, разработать и внести предложения по совершенствованию работы. Процесс, носящий название ”Голос клиента”, также предполагает соответствие проводимой работы ряду показателей, причем соответствие это контролируется на постоянной основе.

Финансирование, эффективное использование расходов

На стадии разработки системы может потребоваться привлечение большого количества работников с целью осуществления критического анализа существующих процедур, разработки планов, осуществления рефлексии. Работа над созданием системы менеджмента качества занимает очень много времени, поэтому занятым в ней работникам придется уделять меньше внимания выполнению своих основных обязанностей.

Тем не менее, по завершении этапа создания контроль над работой системы может осуществлять небольшая группа специалистов, совмещая работу по контролю над системой менеджмента качества со своими основными обязанностями.

Устойчивость

Устойчивость функционирования системы менеджмента качества в значительной мере основывается на работе руководителей. Если руководители уделяют ей недостаточно внимания, нет упорядоченной схемы управления и руководства, то вся система может стать неэффективной и даже бесполезной, может даже возникнуть сопротивление её работе.

Обмен опытом, возможность использования на общей основе

Система менеджмента качества может быть создана в любой организации, так как базируется на широко известных и активно используемых универсальных стандартах, утвержденных на международном уровне.

3. Итоги

Достижения

К настоящему моменту можно утверждать, что внедрение в институте системы менеджмента качества позволило улучшить организацию внутренней деятельности, усовершенствовать схемы распределения ресурсов без вовлечения дополнительных. Можно говорить только о частичном улучшении работы в плане осуществления учебной и научно-исследовательской деятельности, так как в основном внимание уделялось оптимизации административных и управленческих процессов, а также деятельности по оказанию некоторых услуг. Тем не менее, достигнутые в институте результаты по внедрению политики и культуры в области качества являются достаточным основанием для того, чтобы распространить влияние системы менеджмента качества и на другие процессы и процедуры. В настоящее время в институте ведутся работы по описанию и упорядочению процедур и процессов, характерных для учебной и научно-исследовательской деятельности. Целью всей работы в конечном счете должно стать распространение действия системы менеджмента качества на все процессы и процедуры, осуществляемые в Политехническом институте Брагансы. Достижение этой цели планируется уже в пределах текущего 2014 года.

Факторы успеха

В соответствующей литературе имеются хорошие описания критических аспектов разработки и внедрения системы менеджмента качества в высшем учебном заведении. В основном утверждается, что системы менеджмента качества первоначально предназначались для использования на промышленных предприятиях и потому не учитывают ряд творческих и специфических факторов, характеризующих успешную учебную и научно-

исследовательскую деятельность. Тем не менее, уже сегодня имеется множество подтвержденных фактов успешной работы систем менеджмента качества во многих вузах, причем в форме, доступной для контроля и учета, а также способствующей постоянному развитию этих систем.

Источники

Амарал, А., Роса, М.Х., (2010). Современные тенденции в области обеспечения качества. *Обеспечение качества в высшем образовании,* 16(1),59-61.

Роса, М.Х., Саррико, К.С., Амарал, А. (2012) Разработка и внедрение системы менеджмента качества в учреждениях высшего образования

Савсар, Мехмет. Обеспечение и менеджмент качества.

Саррико, К.С., Роса, М.Х., Тексейра, П.Н., Кардосо, М.Ф. (2010). Оценка качества работы учреждений высшего образования – разные миры или взаимодополняющие взгляды? Минерва, 35-48.

11. Университетский колледж Бирмингема, Великобритания: Проект TESTA (Transforming the Experience of Students through Assessment – Оценка как способ преобразования профессионального опыта студентов)

Саша Бобич

Контекст выполнения плана

Под влиянием ряда факторов, как внешних, так и внутренних, в Университетском колледже Бирмингема (УКБ) была начата работа по пересмотру существующих методов оценки и по их изменению, по плану работы должны были быть завершены к концу 2013-2014 учебного года. В рамках работы занятые в ней команды экспертов проводили систематические исследования используемых методов оценки. При проведении этих исследований эксперты основывались на данных, полученных в ходе реализации научно-исследовательского проекта TESTA (Transforming the Experience of Students through Assessment - Оценка как способ преобразования профессионального опыта студентов). Проект проводился при финансовой поддержке Академии высшего образования (HEA). Основной целью проекта было изучение существующих методов и способов оценки в высшем образовании, а также последующее улучшение этих способов с тем, чтобы повысить эффективность обучения (Джессоп и др., 2012a).

Цели и задачи

На основе модели изучения, разработанной в рамках проекта TESTA, на каждом факультете колледжа (факультет бизнеса; факультет спорта и творческих исследований; факультет туризма, гостеприимства и событийного менеджмента; пищевой колледж; общественно-образовательный факультет) будет проанализирована одна из учебных программ. В дальнейшем на основе полученных данных можно будет изучить и остальные учебные программы колледжа.

По итогам работы будет подготовлен общий отчет, в котором, помимо общих данных, будут также содержаться выводы, сделанные студентами из организованных в рамках исследования фокус-групп. Для экспертов, работающих над проектом, отчет станет отправной точкой для дискуссий и возможных действий в будущем (см. диаграмму 1). Именно такая форма работы, заключающаяся в сравнительном изучении разных учебных программ разных факультетов колледжа, позволит получить ряд различных данных, необходимых для успешной проведения исследования, а также

вывить наиболее эффективные способы и методы оценки знаний умений и навыков студентов (Джессоп и др., 2012b).

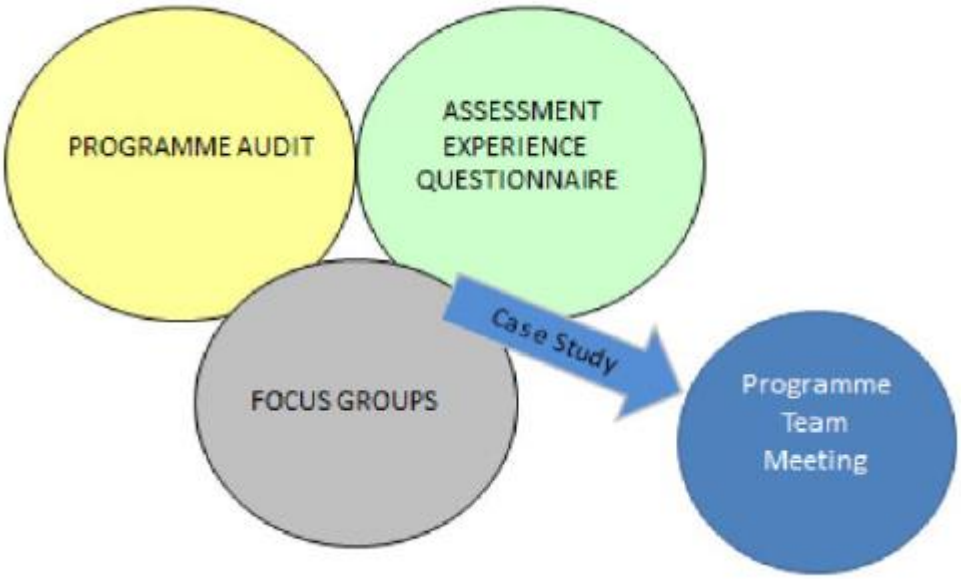


Диаграмма 1: процесс исследования в TESTA

2. Выполнение плана

Стратегия и действия

Работа по проекту состоит в том, чтобы собрать основной объем программных данных, изучить эти данные, состыковать их в общее тематическое исследование, достаточно легкое для восприятия, затем всей командой обсудить достигнутые результаты и сделать общие выводы (Джессоп и др., 2011b).

Процесс состоит из трех компонентов:

•Оценка и Аудит – позволит получить информацию о типах оценивания, применяемых по ходу обучения по той или иной программе, изучить схемы обратной связи.

•Опросник по выявлению отношения к методам оценки позволяет получить сведения о том, как студенты относятся к способам и методам оценки, применяемым в учебном заведении. Вопросы составлены в рамках проекта TESTA. Студентам, участвующим в исследовании, предлагается ответить на стандартный набор вопросов в течение короткого времени, как правило, в течение стандартного учебного занятия. Преимущество использования стандартного набора вопросов состоит в том, что в этом случае имеется возможность сравнения различных вариантов ответов с типовыми вариантами.

•Фокус-группы позволяют получить от студентов необходимые сведения о качестве методов и способов оценки. Каждая фокус-группа состоит из 5-8 студентов, всего в рамках исследования работает 2 таких фокус-группы. В этом случае всем участникам фокус групп также предлагается дать ответы на стандартные наборы вопросов, разработанные в рамках проекта TESTA.

•Наиболее целесообразным представляется одновременное использование всех трех описанных элементов TESTA.

Мониторинг и оценка

В Университетском колледже Бирмингема работа по проекту TESTA ведется в несколько упрощенной форме с тем, чтобы упростить процедуру проведения исследования. Тем не менее, вся работа базируется на основных принципах TESTA (см. диаграмму 2). Полученные при работе над проектом данные могут быть использованы экспертами в соответствии с рекомендациями Блоксхэма и Бойда (2007 год) для того, чтобы:

•определить степень сбалансированности механизмов оценивания, применяемых для разных учебных курсов;

•посредством осуществления обратной связи со студентами собрать сведения о взглядах студентов на существующие механизмы и способы оценивания;

•принять решения по приведению всех механизмов и систем оценивания к единообразию относительно учебных модулей и лет обучения;

•осуществление постоянной помощи студентам в развитии их знаний, умений и навыков в течение всего срока обучения.

С 2013-2014 учебного года студенты четвертого, пятого и шестого уровней будут принимать участие в первоначальном этапе программы (этапе аудита). Отвечать на вопросы и участвовать в работе фокус-групп будут только студенты пятого и шестого уровней, с учетом их опыта обучения и определенных взглядов на системы и методы оценки, которые используются в вузе. Любые изменения в ходе обучения либо новые подходы к оцениванию работы студентов не будут учитываться при сборе данных, но будут включены в реестр “находок”.

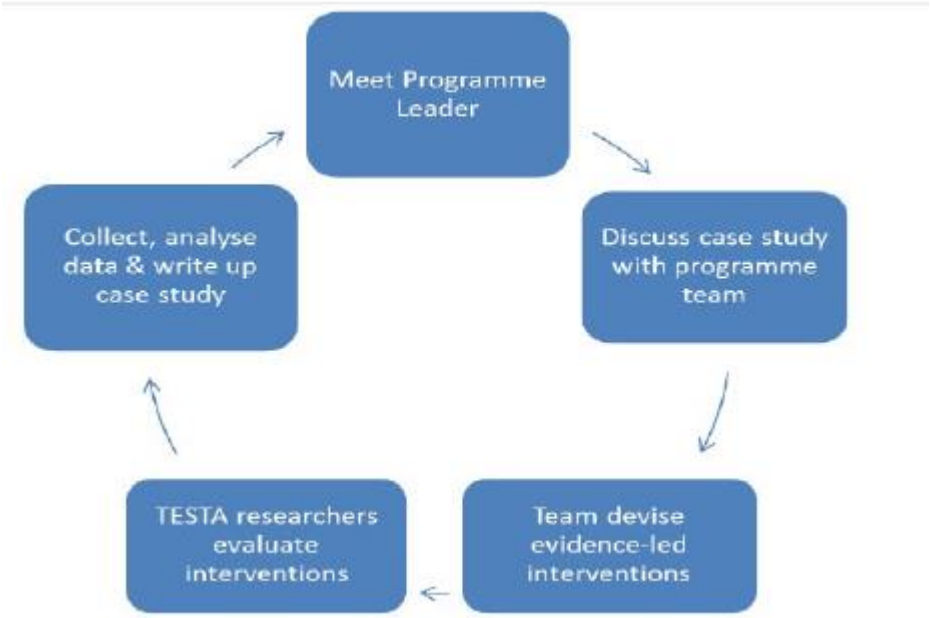


Диаграмма 2: процесс изменений TESTA

Финансирование, эффективность расходов

При работе по модели TESTA дополнительного финансирования не требовалось. Взяв за образец оригинальную модель TESTA, при работе над проектом университет использовал только собственные ресурсы, что позволило полностью контролировать ход проекта. Основную ответственность за реализацию проекта в Университетском колледже Бирмингема нес специально назначенный научный сотрудник по вопросам изучения схем и методов оценки, специализированное оборудование при работе не использовалось.

Устойчивость

Проект TESTA направлен на систематическое изучение применяемых в рамках отдельно взятой учебной программы схем и методов оценки, механизмов их использования, степени их сбалансированности и ёмкости. Изучение каждой учебной программы (до и после изменений) позволит более тщательно исследовать содержимое программы, схемы её реализации, учебные модули и сопутствующую документацию. Кроме того, такое изучение учебных программ (применительно к используемым методам и способам оценки) может способствовать проведению конструктивных дискуссий с участием руководителя учебной программы и всех сотрудников, задействованных в реализации этой программы. TESTA -

проект, находящимся в постоянном развитии, и поэтому, несмотря на эффективность применяемых в рамках проекта моделей изучения, в будущем может понадобиться внесение некоторых изменений в общую структуру проекта, что может сделать его более устойчивым и эффективным.

Обмен опытом, возможность использования на общей основе

TESTA является партнерским проектом, координатором проекта выступает Академия Высшего Образования. Первоначально в проекте было задействовано четыре английских университета (университеты Бата, Чичестера, Уинчестера и Вустера). Сегодня уже есть свидетельства о том, что на основе предложенных в рамках проекта моделей изучения было протестировано более тридцати учебных программ в двадцати вузах Великобритании и в одном вузе Австралии (Джессоп и др., 2011а). Партнер Университетского колледжа Бирмингема – Бирмингемский университет в настоящее время использует модели проекта TESTA при реализации собственной программы BALI (Birmingham Assessment for Learning Initiative – Бирмингемская инициатива по изучению оценки в образовании и обучении). Нет оснований полагать, что модели проекта TESTA не могут быть успешно использованы в других вузах, тем более что их можно хорошо адаптировать к специфическим условиям учебно-академической среды и индивидуальные особенности и потребности других учреждений высшего образования.

3. Итоги

Достижения

Для решения возможных проблем с применением механизмов и способов оценки в различных учебных программах Академией Высшего Образования было предложено провести изучение учебных программ УКБ посредством использования уже опробованных моделей и подходов, разработанных в рамках проекта TESTA. В основе моделей TESTA лежит триангулярная методика исследования, которая в свою очередь базируется на элементах, позволяющих определить необходимые для проведения исследования количественные и качественные показатели (аудит, опросник, фокус-группы). Также в основу этих моделей положены основные образовательные принципы, а теоретическим фундаментом служит большой объем научной литературы соответствующего профиля (Джессоп и др., 2012а).

Использование моделей TESTA позволило значительно изменить представления о механизмах и способах оценки и реакции студентов на те или иные способы оценки. В частности, было изучено влияние, которое оказывает использование различных способов и механизмов оценки на

эффективность учебного процесса в рамках разных учебных программ. Работа по моделям TESTA позволила подчеркнуть важность применения общего программного подхода к разработке способов и методов оценки, а также показать, что оценка – это действенное средство повышения эффективности учебного процесса, а не только количественный показатель уровня освоения модулей ученых программ.

Факторы успеха

Считается, что модульная система оценки создает определенные трудности для студентов и преподавателей при обучении по различным программам (Грин, 2013). Например, разнообразие методов и способов оценки, как следствие – неэффективная организация учебного времени, большой уровень рабочей нагрузки преподавателей – все это снижает эффективность учебы, создает препятствия на пути к достижению учебных целей. Постоянное осуществление обратной связи также не всегда эффективно “работает на опережение”, а в ущерб содержанию учебной программы чрезмерное влияние уделяется модульной системе (Гиббс, Данбар-Годдет, 2009).

Непредвиденные последствия и незапланированные итоги

Методы и способы оценки во многом влияют на степень удовлетворенности студентов собственным обучением, процессом получения высшего образования. Применяемые способы оценки оказывают значительное влияние на отношение студентов к учебе (Гиббс, Данбар-Годдет, 2007). Применяя тот или иной способ или метод оценки, преподаватели как бы показывают, что именно имеет для них значение в осуществлении учебного процесса, что представляет наибольшую важность в процессе преподавания или в процессе обучения. Такое отношение к оценке в значительной мере формирует отношение студентов к обучению в университете, направляет их учебную деятельность. Тщательная и продуманная разработка системы оценивания работы студентов может помочь разрешить многие незапланированные и нежелательные проблемы, которые особенно очевидны именно на уровне учебных программ (Гиббс, Симпсон, 2004).

Сильные и слабые стороны

При оценке знаний в высшем образовании Великобритании предпочтение отдавалось суммарной оценке успеваемости по всем предметам, нежели конкретным оценкам по конкретным дисциплинам, и нельзя сказать, что это хорошо влияло на учебный процесс. Проект TESTA и был запущен с тем, чтобы на основе проведения исследовательских работ и

изучения существующей литературы доказать последний тезис. В то же время в литературе все чаще встречались утверждения о том, что оценивание только отдельных модулей учебной программы противоречит логике обучения, негативно влияет на учебный процесс и что логичнее было бы оценивать успеваемость применительно ко всей программе обучения (Джессоп и др., 2012a). В ходе работы с использованием моделей TESTA была выявлена необходимость создания экспертных групп, которые смогли бы проанализировать общую картину взглядов студентов на существующие механизмы и способы оценки, определить проблемные вопросы и выработать пути их разрешения. В сущности, можно сказать, что в контексте проводимых реформ и преобразований требуется пересмотр методов и способов оценки учебных программ в целом (Джессоп и др., 2012b).

Источники

Блоксхэм, С., Бойд, П. (2007). Планирование стратегии оценки обучения и создание эффективных методов и способов оценки для использования в сфере высшего образования. Open University Press, Беркшир.

Гиббс, Дж., Данбар-Годдетт, Г. (2009) Характеристика способов и методов оценки на уровне учебных программ, благотворно влияющих на учебный процесс. Методы и способы оценки в высшем образовании. Т. 34, №. 4, с. 481–489.

Гиббс, Дж. Данбар-Годдетт, Г. (2007) Воздействие оценочной среды в рамках учебных программ на эффективность обучения. Академия высшего образования, Йорк.

Гиббс, Дж., Симпсон, К. (2004) Условия благотворного влияния способов и методов оценки на процесс обучения студентов. Вопросы учения и преподавания в высшем образовании. Т. 1, №.. 1, с. 3–31.

Грин, Дж.Р. (2013) Программа преобразования способов и методов оценки и обратной связи в Академии высшего образования.

Бирмингемская инициатива по изучению оценки в образовании и обучении (Birmingham Assessment for Learning Initiative - BALI). Бирмингемский университет.

Джессоп, Т., Эль-Хаким, Ю., Гиббс, Дж., Хайленд, П., Риви, Д., Скотт, И. (2012a) Transforming the Experience of Students through Assessment, National Teaching Fellowship Project Final Report TESTA (2009-12). Академия высшего образования, Йорк.

Джессоп, Т., МакНэб, Н., Габби, Л.. (2012b) Анализ влияния процедур обеспечения качества на способы оценки обучения. Активное обучение в высшем образовании. Выпуск 13, номер 3, стр. 143-154.

Джессоп, Т., Эль-Хаким, И., Гиббс, Г. (2011a) TESTA: Как исследования вдохновляют на преобразования. Разработки в области образования. Выпуск 12, номер 4.

Джессоп, Т., Лоуренс, П., Кларк, Г., (2011b) TESTA: Тематическое исследование процесса внедрения изменений. Уинчестерский университет.

12. Университетский колледж Бирмингема, Великобритания: Обзор профессионального роста, или “оценка оценки”

Клэр Хейз , Эми Фоули

1. Контекст выполнения плана

Как и во многих организациях, оценка исполнения в отношении работы сотрудников и преподавателей проводилась в Университетском колледже Бирмингема в течение ряда лет. В связи с общим недостатками в работе коллектива схему осуществления оценки исполнения была пересмотрена в 2010 году.

И хотя оценка исполнения имела четкую задачу – определить общую необходимость в повышении квалификации сотрудников, стоял вопрос насчет отношения к оценке исполнения как отдельных сотрудников, так и всего коллектива в целом. В целом, сотрудники относились к оценке исполнения как к стандартной ежегодной бумажной процедуре, незначимой и не неспособной обозначить и охарактеризовать профессиональные цели каждого члена коллектива.

На заседании Комитета по профессиональному развитию (Professional Development Commitee - PDC) было принято решение о пересмотре схемы оценки исполнения и начале работы уже по новой схеме. Была подчеркнута необходимость уделять большее внимание профессиональному развитию и обеспечению связи процедуры оценки исполнения с глобальными планами, целями и задачами организации.

Цели и задачи

Посредством пересмотра схемы оценки исполнения решались две задачи. Первая – заставить коллектив вновь участвовать в процессе оценки исполнения. В последнее время отношение коллектива к оценке исполнения стало несерьезным, сотрудники считают её очередной ежегодной административной процедурой. Эту проблему следовало решать посредством формирования у коллектива и в организации в целом нового отношения к оценке исполнения. Вторая задача – осознать, что от оценки исполнения зависят глобальные планы, цели и задачи университета, что между оценкой исполнения и успешной реализацией этих планов имеется прямая связь.

(Далее следует выдержка из политики проведения Обзора профессионального развития) – Обзор профессионального развития

(Professional Development Review - PDR) – процесс, предоставляющий возможность каждому из членов коллектива под руководством опытного рецензента изучить эффективность собственной работы, определить уровень сформированности профессиональных знаний, умений и навыков, понять свою роль в организации (в Университете), а также определить пути профессионального развития и совершенствования. Проведение обзора профессионального развития также предоставляет возможность оценить вклад каждого сотрудника в общее дело коллектива, в достижение целей и решение ключевых задач организации.

2. Выполнение плана

Стратегия и действия

Начать пересмотр схемы оценки исполнения в УКБ следовало с изучения опыта других вузов, с тем, чтобы сравнить применяемые ими схемы с собственными.

По итогам изучения других вузов был сделан вывод о том, что при оценке исполнения основное внимание уделяется эффективности работы, обычно характеризуемой уровнем зарплаты или занимаемой должностью. Такой взгляд не соответствовал первоначальным целям, в соответствии с которыми внимание должно уделяться прежде всего профессиональному развитию.

Таким образом, с учетом изученного опыта других вузов, было решено разработать собственную систему, которую предполагалось разделить на два компонента: первый компонент – ретроспективный, второй – перспективный. В ходе работы с первым компонентом сотрудникам предстояло оценить свои достижения за период, прошедший со времени проведения предыдущей оценки исполнения, а именно, работу по достижению первоначально поставленных целей, влияние своего профессионального развития на работу колледжа в целом и собственного факультета (подразделения) в частности, на работу коллег и учебную деятельность студентов. Деятельность в рамках второго компонента предполагает постановку целей на предстоящий год, прогнозирование своего профессионального развития на будущее, в том числе его влияния на личные качества сотрудника либо преподавателя, на работу факультета либо колледжа в целом, на приоритеты организации.

Предложенная система работы была представлена Комитету по профессиональному развитию, который дал свое принципиальное согласие на использование этой системы. Как и во многих других учреждениях

образования, процедуру было предложено переименовать – от оценки исполнения перешли к обзору профессионального развития. Комитет одобрил и смену названия процедуры, подчеркнув то, что в новом названии акцент делается именно на профессиональное развитие. Комитетом также было рекомендовано протестировать пилотную версию системы, что и было сделано с участием представителей трех групп сотрудников – преподавателей, технических сотрудников, руководителей.

Проведя тестирование пилотной версии, мы собрали отзывы сотрудников и руководителей, принявших участие в тестировании и с учетом полученных отзывов внесли небольшие изменения в саму схему и в формы документов, сопутствующих работе. Работа по программе обзора профессионального развития началась в январе 2011 года, причем началу работы предшествовали информационные семинары, посещение которых было свободным для всех сотрудников организации. Целью проведения этих семинаров было информирование о новой системе, о причинах введения новых схем, о предполагаемых результатах работы (прежде всего, в контексте индивидуального профессионального развития), а также, о необходимости более активного вовлечения персонала в работу с принимаемой системой. Приглашения к участию в семинарах также рассылались по электронной почте в форме информационных писем, что во многом способствовало распространению информации. С самого начала работы над проектом одной из основных целей было оживление интереса коллектива к оценке исполнения, повышение степени вовлеченности в этот процесс отдельных сотрудников. Для этого предполагалось регулярно собирать отзывы сотрудников о работе. Поэтому на финальном этапе первого цикла обзора профессионального развития были организованы фокус-группы, состоявшие из представителей всех категорий сотрудников университета. Отзывы участников фокус-групп создали основу для дальнейшего улучшения работы в плане общей группировки целей и формулировки некоторых вопросов. Также в ходе работы фокус-групп было выдвинуто предложение об организации работы в режиме онлайн, также признанное своевременным и заслуживающим внимания.

В течение 2012 года при участии собственных специалистов по информационным технологиям и веб-дизайнеров велась работа по созданию онлайн-системы. К тому моменту были завершены два рабочих цикла обзора профессионального развития, по завершении каждого цикла были получены отзывы о проделанной работе и были сделаны выводы, что содержание системы соответствует поставленным целям. Таким образом, создание онлайн-системы позволило обеспечить бы устойчивость работы

всей системы в целом, сделать работу более удобной, оптимизировать её содержание, а также снизить уровень сопротивления персонала тем изменениям, которые неизбежно будут связаны с работой по новой системе.

После обязательного в таких случаях тестирования онлайн-система для обеспечения обзора профессионального развития начала свою работу в январе 2011 года. О начале работы онлайн-системы было сообщено всему университету посредством рассылки по электронной почте информационных писем, также было разработано специализированное руководство по использованию онлайн-системы и организовано регулярное проведение в течение всего периода работы над обзором (январь - июнь) специальных семинаров для сотрудников, в ходе которых сотрудники знакомились с особенностями использования онлайн-системы.

По завершении обзора (2013 год) вновь были организованы фокус-группы для обсуждения всех аспектов работ по осуществлению обзора, отдельное внимание уделялось итогам работы с онлайн-системой.

Использование онлайн-системы в значительной степени повысило эффективность работы, позволило ускорить обработку данных, сократило объемы бумажной работы и позволило сотрудникам самостоятельно осуществлять мониторинг работы над обзором. Кроме того, наличие онлайн-системы позволило обеспечить постоянный доступ к данным обзора, которые могут быть актуализированы и обновлены каждым сотрудником в любое удобное для него время, а не в рамках ежегодной рутинной процедуры.

Мониторинг и оценка

В ходе работы над обзором профессионального развития постоянный мониторинг процесса не проводился. Каждый из участников процесса имеет возможность самостоятельно оценивать уровень собственного прогресса. Обозреватели, деканы факультетов, директора департаментов, линейные руководители имеют возможность изучить любой обзор профессионального развития в пределах связей подчинения и собственного уровня ответственности. Онлайн-система также имеет общую секцию администрирования, которая позволяет на основе данных отдельных обзоров ознакомиться с уровнем прогресса применительно ко всему учреждению высшего образования. Обеспечение доступа к такой информации позволяет скоординировать дальнейшие действия, например, по повышению активности персонала, в случае необходимости.

В ходе осуществления обзора профессионального развития идет постоянное получение отзывов от сотрудников (как в формальном, так и в неформальном виде) о своем опыте работы над обзором. Это представляется очень полезным, так как в некоторых случаях такие отзывы позволяют выявить неполадки в работе системы, которые лучше устранить сразу при выявлении, чем позволить им повлиять на работу других сотрудников и испортить конечный результат. Кроме того, это позволяет своевременно начать работу над более сложными вопросами, решение которых требует комплексного подхода,

Особое значение придается созданию и работе фокус-групп, организуемых по завершении работы над каждым циклом обзора. Фокус-группы осуществляют тщательный анализ процесса работы, при этом от каждого участника группы требуется максимальная открытость и честность суждений о работе системы, о проекте в целом. В ходе работы фокус-групп их участники также имеют возможность высказывать свои замечания и вносить предложения, тем самым позволяя планировать работу на будущие периоды.

Общий контроль над исполнением проекта осуществлял Комитет по профессиональному развитию, в то время как повседневными процессами руководили два ответственных сотрудника проектной команды. Членами Комитета являются представители профессорско-преподавательского состава и неакадемические сотрудники вуза. В ходе работы Комитет регулярно получал отчеты о её проведении и принимал все решения, касающиеся необходимости изменения хода и направлений работы.

Финансирование, обеспечение эффективности расходов

Во время проведения обзора профессионального развития потребности в дополнительном финансировании не возникало. При работе над проектом, в том числе и над разработкой онлайн-системы, использовались только внутренние ресурсы, что позволяло полностью контролировать ход проекта, в том числе и использование финансов. Дополнительная ответственность была распределена между тремя ключевыми разработчиками и руководителями проекта, специализированное оборудование не потребовалось.

Устойчивость

Проведение обзора профессионального развития в УКБ – это определенно движение в верном направлении. Такой вывод был сделан не только на основании того, что удалось значительно повысить интерес

сотрудников к участию в данном процессе, но и по итогам внешних проверок, проведенных, в частности, правительственным агентством по стандартизации образования OFSTED.

Сам проект по проведению обзоров профессионального развития также должен постоянно развиваться, текущая его модель обеспечивает устойчивость, но в будущем может понадобиться внесение некоторых изменений в структуру проекта в целях повышения его эффективности. Уже намечается установление связей проекта с существующими в вузе системами испытательных сроков и проверки работы кадров, но основная работа и окончательные решения ещё впереди. Движущей силой развития по-прежнему остаются отзывы сотрудников, обеспечивая успешность дальнейшего внедрения системы в вузе, соответствие её работы общим целям организации, повышение статуса вуза.

Обмен опытом, возможность использования на общей основе

Несомненно, новая система оценки исполнения, разработанная в УКБ, должна распространяться для использования в других учреждениях образования, особенно в вузах, имеющих сходный с колледжем профиль деятельности и аналогичный подход к культуре труда и к организации работы коллектива. Проект по организации проведения обзора профессионального развития может быть также эффективно реализован на базе организаций, заинтересованных в профессиональном развитии своих сотрудников, в оценке уровня этого развития, а также в повышении интереса сотрудников к процессу оценки исполнения в целом.

3. Итоги

Достижения, факторы успеха

Основной целью пересмотра схем оценки исполнения в УКБ была необходимость повышения интереса коллектива к этому виду деятельности, более активное вовлечение всех сотрудников в процесс проведения обзора профессионального развития. Статистические данные, характеризующие степень участия сотрудников вуза в проекте, свидетельствуют о том, что указанная цель была достигнута. Кроме того, формальные и неформальные отзывы, полученные от представителей различных групп сотрудников, были положительными. Другой целью было и определение прямых связей между обзором профессионального развития и глобальными целями организации, что было невозможным в рамках ранее существовавших схем, подвергавшихся за это критике. Это видно из самих отчетов по профессиональному развитию, где от отдельных сотрудников требуется согласовывать собственные потребности и интересы с интересами

организации, в которой они работают. Кроме того, от сотрудников также требуется указать, в какой степени их профессиональное развитие способно повлиять на развитие организации в целом. Таким образом, на адекватной оценке профессионального развития сотрудников как бы основывается дальнейшее развитие организации.

Внешние организации, ответственные за регулярную проверку британских вузов – агентство OFSTED, QAA, IIP – положительно оценили систему предложенную обзоров профессионального развития Проверки, проводимые этими организациями, показали, что обзоры профессионального развития являются примерами хорошей организации изучения путей и способов профессионального развития, которые могут быть применены и в других высших учебных заведениях.

Непредвиденные результаты.

Непредвиденные результаты оказались положительными. Так, в ходе реализации проекта было выяснено, что применяемые в ходе обзора профессионального развития способы оценки могут быть применены и в других сферах деятельности университета.

Сильные и слабые стороны.

Сильных сторон в проекте гораздо больше, чем слабых. Потенциальные слабые стороны, которые удалось выявить, могут выражаться в следующем:

- Внедрение онлайн системы обзора профессионального развития может во многом способствовать деперсонализации процесса.
- Относительно простая организационная структура более предназначена для оценивания профессионального развития по линии от сотрудника к сотруднику, не от руководителя к сотруднику. В этом случае оценка может отличаться некоторым уровнем необъективности. В этом, тем не менее, есть и свои плюсы: оценивая развитие друг друга, сотрудники приобретают новый опыт и развивают новые навыки, что в итоге влияет на ход их профессионального развития.
- Несмотря на то, что перед запуском онлайн-системы неоднократно проводилось её тестирование, в дальнейшем возникали некоторые технические сложности при проведении онлайн-тестирования в режиме удаленного доступа с использованием планшетов и при оказании услуг различными интернет-провайдерами.

Основными сильными сторонами системы являются:

- Большая степень вовлеченности сотрудников.
- Данные по потребностям в повышении квалификации можно использовать для разработки общеуниверситетского плана по повышению

квалификации сотрудников, наиболее адекватно отвечающего всем запросам сотрудников.

- Обзоры профессионального развития содержат достоверную информацию о взглядах и ожиданиях сотрудников.
- Обзоры профессионального сотрудничества позволяют органично сочетать приоритеты сотрудников с приоритетами организации.
- Раскрывается взаимосвязь между личными достижениями сотрудников и успехом организации в целом.

13. Университетский колледж Бирмингема, Великобритания: Привлечение студентов к управлению высшим образованием – разделение обязанностей и совместная творческая деятельность

Сара Дигби, Саймон Блейк

1 Контекст выполнения плана

Сегодня положение и роль студентов в сфере европейского и британского высшего образования подвергаются изменениям. Уполномоченные национальные органы Великобритании – Агентство обеспечения качества (QAA), Совет по вопросам финансирования высшего образованияl (HEFCE) и Академия высшего образования (HEA) – обозначили стратегические цели развития, которые подразумевают большую степень вовлечения студентов в организацию образовательного процесса с целью обеспечения его устойчивого функционирования и развития. Для европейского образования сегодня характерна тенденция к сотрудничеству со студентами в деле “совместного создания знаний”, а также в управлении высшими учебными заведениями, в разработке учебных планов и программ и в обеспечении качества. Ожидается, что эта тенденция сохранится в европейском высшем образовании и в будущем (HLGMHE 2013).

Будучи среди более чем 160 высших учебных заведений Великобритании относительно “новым” вузом (получившим статус высшего учебного заведения в 2012 году), Университетский колледж Бирмингема (УКБ) нацелен сегодня на дальнейшее развитие, одним из стратегических компонентов которого является обеспечение высокой степени вовлеченности студентов во все сферы деятельности вуза. Первым шагом к достижению поставленных в этом плане целей будет организация работы со студентами, не имеющими достаточного уровня образования, для того, чтобы подготовить их к получению высшего образования. Такое “расширение участия” наиболее подходит для вуза, в котором делается акцент именно на программы профессионального образования. Поддержку применяемой в колледже модели начального взаимодействия со студентами осуществляет и партнерский вуз колледжа, входящий в двадцатку лучших вузов Великобритании – Университет Бирмингема, осуществляющий аккредитацию программ профессионального образования УКБ. Максимальное вовлечение студентов в деятельность вуза – одна из важнейших целей не только УКБ, но и пяти других высших учебных заведений, работающих в Бирмингеме. Формы и методы ведения работы по вовлечению студентов могут быть очень разнообразны. В рамках этого исследования будут описаны три вида работ по вовлечению студентов,

которые проводятся в настоящее время в Университетском колледже Бирмингема – создание студенческих представительских органов, использование системы менторинга и назначение студентов-амбассадоров.

Цели и задачи

Целью всех этих связанных между собой проектов и программ является создание среды для обеспечения личностного развития студентов, роста успеваемости и заинтересованности в обучении и т.д. Студентам будут предлагаться возможности более активного участия во всех сферах жизни высшего учебного заведения. Также, по мере возможности, будут обеспечены условия для развития знаний, умений и навыков, необходимых выпускникам вузов для дальнейшего трудоустройства - “навыки и умения, соответствующий уровень понимания и личностные качества, подразумевающие готовность вчерашнего студента к трудоустройству” (Пегг и др., 2012). Работа по вовлечению студентов ведется также применительно к сферам набора новых студентов и сохранения общего количества студентов, что также немаловажно в условиях “расширения участия” студентов.

2. Осуществление плана

Стратегия и действия

За последние восемь лет работы над проектами по вовлечению студентов наблюдалась тенденция взаимного влияния проектов по вовлечению и других вузовских административно-учебных программ, имеющих похожие цели и задачи. Например, целью создания студенческих представительских органов было предоставление студентам возможности быть услышанными на всех уровнях. Студенческие представители назначаются (либо самовыдвигаются) ежегодно на каждом факультете колледжа (причем из числа студентов, обучающихся по каждой программе факультета). Таким образом, студенческие представительские органы насчитывают около 250 представителей по всему учебному заведению. Студенческие представители принимаю участие и в других видах деятельности – например в обзоре модульных систем, когда каждый студент получает возможность поделиться собственными взглядами на способы оценки и преподавания, а также на качество обучения по модульным программам. Студенческие представители участвуют и в Национальном студенческом опросе, в ходе которого студенты делятся мнениями о своих университетах и на основе их высказываний происходит сбор данных, которые затем используются в статистических расчетах, проводимых на национальном уровне.

Каждый студенческий представитель проходит специальное обучение в Гильдии студентов – общем представительском органе студентов УКБ, насчитывающем около 8 000 членов. Недавно был избран новый президент Гильдии, и это позволяет предполагать, что изменения произойдут и в этом студенческом органе, в первую очередь, в плане увеличения количества членов Гильдии, содействия обеспечению качества и вовлечению студентов, содействия реализации целей, определенных Планом развития.

В рамках своих обязанностей студенческие представители также принимают участие в заседаниях Академического совета, проводимых раз в семестр (каждый факультет представляют свои студенты). В заседаниях совета также участвуют представители высшего руководства колледжа, профессорско-преподавательского состава, а также президент Гильдии Студентов. Повестка заседания обычно не имеет четкой структуры, руководит заседанием проректор.

По итогам каждого заседания Академического совета президент Гильдии Студентов собирает предложения студенческих представителей и выносит их на рассмотрение в ходе заседаний других управляющих органов вуза – Комитета по контролю качества обучения, Совета управляющих, Комитета по вопросам равенства возможностей.

Помимо студенческих представителей, свой значительный вклад в реализацию стратегии “расширения участия” вносят студенты-амбассадоры и студенты-менторы. В настоящее время в УКБ есть 51 студент-амбассадор. Эти студенты – своеобразные “послы высшего образования” - играют важную роль в вузе, осуществляют внешнюю работу с заинтересованными лицами, выполняют также маркетинговую работу. Система менторинга предполагает целевое обучение, оказание поддержки, работу по развитию у молодых людей мотивации к получению высшего образования. Таким образом, повышаются возможности абитуриентов по поступлению в университет и получению высшего образования в Бирмингеме и графстве Уэст-Мидлендс в целом. В рамках программ менторинга в 2012-2013 учебном году было проведено более 5000 индивидуальных занятий. 99 студентов-менторов проводили индивидуальную работу с 500 учащимися. Студенты-менторы и студенты-амбассадоры получают за свою работу символическую плату, в отличие от студенческих представителей, работа которых является добровольной и не оплачивается.

Мониторинг и оценка

Деятельность студентов в рамках осуществления проектов и программ по их вовлечению в деятельность вуза оценивается посредством использования традиционных схем “линейного руководства”. По этим схемам контроль за созданными студенческими структурами осуществляется соответствующими департаментами и подразделениями университета: так, оценку работы студентов-амбассадоров проводит департамент по маркетингу, студентов-менторов – уполномоченные работники приемной комиссии вуза, студенческих представителей – Гильдия Студентов.

Финансирование, эффективность расходов

Проведенное своевременно и в должном объеме вложение финансовых средств в проекты по вовлечению студентов способно обеспечить эффективность и последовательность в их реализации в рамках существующего законодательства. Целенаправленное и своевременное финансирование вузом соответствующих проектов позволило обеспечить устойчивость их реализации и выход на новые этапы. Тем самым создается своеобразная среда, позволяющая повышать жизнеспособность и устойчивость проектов. Например, дополнительная работа студенческих представителей, обычно не оплачиваемая, может быть оплачена контролирующей их деятельность Гильдией Студентов в пределах своей компетенции в тех случаях, когда стоит вопрос о зависимости продолжения проекта от дополнительных работ, проведения дополнительного обучения, мониторинга и руководства. Работа по системе менторинга базируется на разработках “Aimhigher” (ранее функционировавшей национальной программы обеспечения вовлечения студентов в деятельность вузов и расширения доступности высшего образования), и сегодня менторинг – это совместная работа УКБ и других вузов Бирмингема, осуществляющих самостоятельное финансирование менторинга по системе “Aimhigher”. В бюджетах вузов предусматриваются соответствующие статьи, из которых на почасовой основе оплачивается работа студентов-менторов. Таким образом, организация работы над внутренним общим проектом по развитию программ менторинга на пути от школьного образования к высшему осуществляется по бизнес-моделям. Итогами работы могут стать увеличение количества принятых на обучение студентов, улучшение учебных показателей студентов, сокращение количества отчисляемых, активизация взаимодействия с общественными организациями, повышение статуса вуза в обществе.

Устойчивость

Эти три ключевых проекта и в будущем останутся одной из центральных составляющих модели стратегического развития УКБ. Влияние результатов проектов на дальнейшую работу подразделений может быть расширено ещё и под влиянием тех обстоятельств, что в последнее время в колледже значительное внимание уделяется вопросам вовлечения студентов в процессы управления вузом. Диверсификация проектов и влияния их результатов может потребовать новых форм поддержки со стороны внешних источников.

Возможности по обмену опытом и использованию на общей основе

Ожидается, что опыт УКБ по привлечению студентов к управлению вузом спровоцирует возникновение соответствующих тенденций и в других вузах Европы. Программа по вовлечению студентов в процессы управления УКБ проводится в контексте инициативы по “расширению участия”, а это означает, что работы в указанном направлении будут продолжены и расширены. На местах эти работы проводятся с применением гибких подходов, что проявляется в деятельности студенческих представителей, менторов и амбасадоров (описано выше).

3. Итоги

Достижения и факторы успеха

Оценка менторских программ подтверждает, что студенты вуза обладают достаточным уровнем мотивации, стремлением к успеху и приобретению новых знаний, и менторские программы благотворно влияют на развитие этих черт. В целом в студенческой среде программы были восприняты положительно – те многочисленные студенты, которые занимали должности менторов и амбасадоров, подают заявки на ежегодное повторное назначение.

Студенческие представители являются своего рода рупором студенчества и многие позитивные изменения в деятельности университета произошли не без влияния студентов, озвучивающих свои интересы через студенческих представителей. К примеру, именно по инициативе студентов, поднимавших соответствующие вопросы на заседаниях тематических комиссий, в университете были организованы две исследовательские группы, которые занимаются изучением процесса трудоустройства. Успех описываемых программ по вовлечению студентов обусловлен многочисленными факторами. Например, кафедры обучают вузовских студентов и оказывают им всяческую поддержку; представители академической среды вносят свой вклад в формирование студенческой

культуры вовлечения в процессы управления; высшее руководство УКБ уважительно относится к мнению студентов и всячески содействует тому, чтобы голос студентов был услышан.

Очень часто приходится встречать утверждение о том, что во многом успех описываемых программ обусловило существование в университете сильного и устойчивого культурного сообщества. Среда, поддерживаемая в этом сообществе, дает студентам возможность для творческого и свободного самовыражения. Дальнейшее развитие и всяческая поддержка этого сформировавшегося сообщества – одна из основных задач колледжа.

Непредвиденные результаты

Активная деятельность студенческого союза привела к тому, что по инициативе тогдашнего Президента студенческой гильдии УКБ было создано объединение Президентов студенческих гильдий региона, в которое вошли представители пяти вузов, в том числе университета Бирмингем-сити, университета Эстона и собственно Бирмингемского университета. Это объединение получило название “Группа Лайонелла”, основное её предназначение – координация совместной работы вузов по вовлечению студентов в процессы управления университетом, обмена опытом в этой области.

Сильные и слабые стороны

Основные факторы, способствующие организации вовлечения студентов в процессы управления университетами, достаточно сильны для того, чтобы опыт УКБ мог быть применен и в других британских и европейских вузах. Тем не менее, разнообразие используемых методик и способов оценки и обучения обусловило необходимость рассмотрения как слабых, так и сильных сторон, характеризовавших проводимую работу.

Сильные стороны:

- Вовлечение студентов в основные деловые мероприятия университета;
- Развитие и поддержка навыков “трудоустраиваемости” у выпускников;
- Развитие и поддержка внутренних и внешних связей вуза;
- Поддержание в университетской среде осознания того, что все члены коллектива – от преподавателей до студентов – составляют одно большое сообщество.

Слабые стороны:

- Недостаток формального подхода к оценке итогов, как следствие – трудности в отслеживании формирования “мягких навыков”;

- Механизмы мониторинга эффективности вовлечения студентов в процессы управления нуждаются в совершенствовании;
- Целостный подход к организации работы позволит привести к единому стратегическому результату.

Источники

Группа по вопросам модернизации высшего образования (2013) Отчет для Еврокомиссии по вопросам улучшения качества преподавания и обучения в европейских высших учебных заведений. Июнь 2013.

Пегг, А., Уолдок, Дж., Хенди-Айзек, Р., Лоутон Р., (2012) Связи педагогики и последующего трудоустройства. Йорк: Академия высшего образования.

14. Университетский колледж Бирмингема, Великобритания: Раскрытие возможностей сотрудничества со сторонними организациями в высшем образовании на примере успешной совместной работы Университетского колледжа Бирмингема и сети гостиниц “QHotels”

Рейчел Мейсон

1. Контекст выполнения работ

Университетский колледж Бирмингема (УКБ) расположен в центре Бирмингема. В колледже по программам высшего образования, послевузовского образования и по другим программам продолжения образования обучается более 8000 студентов, в т.ч. и 1100 иностранных студентов из 65 стран. УКБ – специализированное высшее учебное заведение, предлагающее обучение по программам профессиональной подготовки на различных уровнях, от магистратуры до повышения практической квалификации. Миссия УКБ – продвижение и обеспечение возможности к участию в учебном процессе для молодых и целеустремленных людей, нацеленных на успех, создание образовательного сообщества, выполняющего задачи удовлетворения разнообразных потребностей студентов и общества в целом.

В 2013 году, говоря о сотрудничестве колледжа с потенциальными работодателями для выпускников, вице-канцлер по академическим вопросам отметил: “*Это вопрос жизненной необходимости. Мы не должны работать в изоляции, в отрыве от работодателей. Невозможно подготовить хорошего специалиста по менеджменту гостеприимства, не имея связей со сферой гостиничного бизнеса. Нельзя подготовить хорошего специалиста по педагогике начальных классов без связей с соответствующей сферой. Поэтому очень существенным для нас является не только поддержка связей с потенциальными работодателями, но и дальнейшее развитие этих связей…вопрос даже не в том, чтобы поддерживать связи с как можно большим числом работодателей, появление новых связей с ними неизбежно … вопрос в том, насколько эффективно будет наше взаимодействие с ними... Я твердо уверен в том, что прочные связи с потенциальными работодателями обеспечат Университетскому колледжу Бирмингема успех в будущем.*”

Руководитель вузовской группы по развитию партнерских связей добавил:

“Я думаю, что это вопрос очень важный, фундаментальный для нашей деятельности и нашего существования в качестве высшего учебного заведения. Мы имеем профессиональный профиль, и нам не нужно забывать, зачем к нам приходят студенты.

Когда люди хотят обучаться по какой-либо программе, делать это они будут, скорее всего, не ради самого факта обучения по программе, а руководствуясь сугубо прагматическими интересами. Каковы будут мои профессиональные перспективы? Где я смогу работать? Смогу ли я обеспечить себе достойный уровень жизни по окончании обучения, или более конкретно – смогу ли я обеспечить себе достойный уровень жизни, который позволит мне платить по всем счетам и взамен получать все, что нужно будет мне для достойной жизни? Вот те вопросы, которые задают себе будущие выпускники. ”

Сеть гостиниц QHotels – частная компания с собственным капиталом, которая насчитывает примерно 3700 сотрудников. Компания владеет 21 гостиницей, причем планируется дальнейшее расширение сети гостиниц. В основе модели управления компанией лежит схема децентрализованного менеджмента – несколько главных менеджеров со своими коллективами сотрудников отвечают за различные сферы деятельности. В основе корпоративной культуры лежит поощрение предприимчивости и скорости принятия верных решений. Сотрудники компании – квалифицированные специалисты, не боящиеся рисков и нестандартных и инновационных решений.

Основные проблемы, встающие перед компанией, таковы: постоянно повышающийся уровень требований клиента к системе обслуживания в четырехзвездочных гостиницах; усложнение систем функционирования отелей; высокий уровень конкуренции среди персонала, особенно среди сотрудников низшего звена (62% сотрудников не старше 30 лет). От менеджеров требуются обладание исключительными лидерскими навыками, отличная память и грамотность, способности к аналитике, наличие высшего образования.

Компания QHotels большое внимание уделяет обучению и повышению квалификации персонала, организует обучение по различным программам – от шеф-повара до ведущего менеджера. Руководители самостоятельно осуществляют обучение и проводят тренинги. Также они используют надежные и достаточно объективные схемы оценки эффективности как

профессионального развития отдельных сотрудников, так и их последующей работы и влияния её на работу всей компании.

Между УКБ и QHotels давно установились прочные партнерские связи. УКБ обеспечивает компанию молодыми и высококвалифицированными специалистами. Интерес компании QHotels как раз и заключался в установлении сотрудничества со специализированным образовательным учреждением, готовящим кадры в области менеджмента гостеприимства. Значительную поддержку в плане сотрудничества по просьбе QHotels оказала и организация FDF, которая занимается поддержкой программ первой ступени высшего образования.

Успешность сотрудничества была обусловлена энтузиазмом сотрудничающих сторон, поддержкой упомянутой сторонней организации, гибкостью политики сотрудничества, проводимой УКБ. От руководства колледжа также требовался определенный уровень заинтересованности в сотрудничестве – требовалось не только выделить время и соответствующие ресурсы, но и проявить гибкость в отношениях с потенциальным работодателем для выпускников своего вуза, сочетая эту гибкость с требовательностью в вопросах признания квалификаций и учебы. Руководство компании QHotels также было заинтересовано в сотрудничестве, и эта заинтересованность была важным условием сотрудничества, так как именно руководству компании предстояло в дальнейшем оценивать работу молодых специалистов – выпускников УКБ.

“Чтобы закрепить результат, Вам действительно может понадобиться поддержка сверху. Так, в презентации программы сотрудничества участвовал представитель высшего руководства колледжа, его участие помогло показать работодателю, что планируется серьезная работа, партнеры были уверены в том, что учреждение образования и в самом деле дает им какие-то гарантии.

Но поддержка инициативы необходима как сверху, так и снизу, должна исходить и от рядовых сотрудников. Надо просто найти этот баланс в поддержке инициативы, и становится видно, что в работе задействованы все сотрудники организации, а не просто группа людей.” (Руководитель группы по развитию партнерских связей УКБ, 2013).

Говорят участники рабочей группы по организации сотрудничества: *“Одним лишь партнерским соглашением здесь дело не обойдется. Важно выстроить систему партнерских отношений, основанную на взаимном*

доверии, общении между участниками процесса и на студенческом энтузиазме, и создать функциональные схемы сотрудничества.”

Цели и задачи

Представители компании QHotels хотели настоящих партнерских отношений, гибких и систематизированных, не основанных на ранее использовавшихся стандартах и правилах. Первым этапом совместной работы стала разработка учебной программы по менеджменту гостеприимства, обучение по которой завершалось вручением Сертификата по менеджменту гостеприимства 4 уровня. Для достижения успеха очень важно было учиться друг у друга. На этом принципе уже в течение длительного времени строятся партнерские отношения между УКБ – учреждением образования специального профиля и компанией QHotels, которая всегда была довольна уровнем выпускников колледжа.

Что касается УКБ, то такое сотрудничество в значительной степени помогает реализовать определенные принципы, заложенные в миссии вуза и описанные в его стратегических целях. Взаимодействие вуза с работодателем имеет большой потенциал в части содействия разработке модульных курсов дневного обучения, структурирования учебных программ и предоставления большего количества рабочих мест выпускникам. Также создается возможность для обучения персонала и повышения его квалификации, разработки программ подготовки 5 уровня, от которых можно будет идти к более сложным программам.

2. Выполнение плана

Стратегия и деятельность

Уже с самого начала сотрудничества предполагались постоянная совместная работа и открытое общение между представителями сотрудничающих сторон. В некоторых случаях, разрабатывая совместно с представителями компании QHotels образовательные программы, представителям колледжа приходилось в буквальном смысле начинать все “с чистого листа”. Ключевые вопросы работы – на кого будет ориентирована учебная программа, количество уровней программы. Потенциальные студенты, которые будут обучаться по данной программе, могут иметь различные уровни начальной подготовки, различные требования к ожидаемые результату, различные уровни успеваемости – все эти вопросы также требовали рассмотрения.

Ключевым фактором успеха первых специалистов, обучавшихся по новой программе, мог стать тщательный отбор кандидатов. В дальнейшем информация о программе будет распространяться по принципу «сарафанного радио”, все больше людей будет интересоваться программой, и это также обеспечит её успех и устойчивость.

При разработке программы одной из ключевых задач стало обеспечение баланса между соблюдением академических формальностей, предусматриваемых различными образовательными стандартами, и поощрением коммерческих навыков и профессиональных способностей, характерных для сотрудников компании QHotels. Также проводилась совместная разработка методов оценки обучения и работы в соответствии с уровнем программы, профилем студента, а также целями и задачами компании. Естественно, что методы оценки использовались ненавязчиво и строго относительно выполняемых сотрудником функций.

И хотя вводные мероприятия проводил Университетский колледж Бирмингема, основное обучение всегда осуществляли инструкторы компании и менеджеры по кадрам, в том числе и представители высшего руководства. Установление связей между ориентированным на практику обучением, процессами признания результатов такого обучения и комплексом требований к эффективному сотруднику компании QHotels потребовало много времени и гибкого подхода со сторону обеих сотрудничающих организаций. Много обсуждались и вопросы обеспечения баланса между строгими академическими нормами и нормами, характерными для ведения бизнеса. Чтобы обеспечить признание разработанной программы, потребовалось очень много бумажной работы. С определенными трудностями было сопряжено и создание экзаменационной комиссии, в которой участвовали сотрудники компании.

Мониторинг и оценка

Для мониторинга работы и оценки эффективности учебной программы Университетский колледж Бирмингема использовал те же методы, которые используются для всех программ дневной формы обучения – внутренние проверки, собрания по вопросам организации модульного обучения, визиты представителей сторонних проверяющих организаций.

Существуют также и вопросы, касающиеся получения “полной степени” (обучения на 5 уровне), имеются и вопросы соответствия стандартам АКК (Агентства по контролю качества в высшем образовании). Работодателю также необходимо разработать процедуру оценки эффективности работы выпускников. Национальный опрос студентов проводится раз в году в

соответствии с правилами академического года, график же обучения по указанной программе несколько отличается от графика обучения по другим программам за один академический год. В дальнейшем, по мере разработки пятого уровня программы обучения, будут использоваться и такой типичный для университетов механизм оценки эффективности, как непосредственное наблюдение за преподаванием – с учетом специфики программы, её связи с бизнесом и коммерцией.

Финансирование и эффективность расходов

Изначально сотрудничество планировалось не с целью получения финансовой прибыли, а как сугубо добровольная инициатива, могущая быть полезной для обеих сторон – вуза и сотрудничающей компании. В финансовом плане вливание средств было незначительным – с тем, чтобы стабильно поддерживать проект на плаву. В долгосрочной перспективе при любом анализе рентабельности следует учитывать как развитие образовательного процесса в вузе, так и опыт успешных партнерских отношений вуза и работодателя – как величины взаимосвязанные.

“Мое мнение таково, что УКБ просто жизненно необходимо поддерживать связи с потенциальными работодателями для своих выпускников, в том числе это важно и для учебного процесса и учебных планов в целом... и дело здесь не в финансовой выгоде … не в росте финансовых показателей или в привлечении дополнительных инвестиций... здесь все дело заключается в основном в профессиональном развитии сотрудников в контексте стремительного прогресса в образовании и в производстве, и в других сферах жизни… Выгода от такого сотрудничества может заключаться не только в деньгах, но и в соответствующем изменении образовательных программ дневной формы обучения. Есть и другие позитивные аспекты – например, подготовка по таким программам ведется с постоянной ориентацией на актуальные процессы, происходящие в обществе и производстве, так что практически стирается грань между академической и профессиональной подготовкой, о которой много говорится в литературе” (Руководитель группы по развитию партнерских связей УКБ, 2013)

Устойчивость

Ситуация смотрится весьма позитивно. Сегодня повышение стоимости обучения по программам высшего образования сокращают возможность получения высшего образования для определенного процента будущих специалистов. Но предлагаемый интегрированный подход к взаимодействию образования и производства дает работодателю

возможность обучать персонал непосредственно на предприятии (в организации) и таким образом повышать собственный престиж и степень устойчивости и надежности в работе. Кроме того, УКБ приобрел опыт реализации таких программ и в дальнейшем планирует разрабатывать их с другими работодателями. Так как у УКБ имеются возможности по подготовке бакалавров (полный курс) и соответствующие программы послевузовского образования (менеджмент гостеприимства), то ожидается дальнейшее развитие такой совместной деятельности.

Тем не менее, в октябре 2011 г. было прекращено финансирование деятельности со стороны ФДФ (HECFE 2010):

"Это случилось сразу по достижении цели, поставленной правительством – достижении порога в 100 000 студентов для обучения на полном курсе во всех вузах Англии. Также HEFCE в рамках собственной программы развития инвестировала более 100 миллионов фунтов стерлингов в процессы сближение образования и производства."

Такие факторы могут негативно повлиять на сотрудничество с потенциальными работодателями в будущем.

Возможности по обмену опытом, использованию на общей основе

Первоначально распространение информации об описываемом сотрудничестве считалось нежелательным, так как слишком очевиден был его заказной характер. Одной из сильных сторон сотрудничества считалось привязывание разработанной для данного случая учебной программы к существующим в компании правилам корпоративной этики, при этом полученный опыт не использовался применительно к другим учебным программам, уже существовавшим ранее. Механизмы выбора оценочных систем были разработаны специально с тем, чтобы соответствовать реально существующим должностям. В дальнейшем, с вовлечением в работу представителей высшего руководства, как и в процедуры оценки результата, все вышеперечисленное становится фактором, ограничивающим возможности использования полученного опыта на общем уровне, т.е. другими организациями.

Также важным было то, что и представители компании, и представители УКБ использовали одни и те же методы контроля качества, чтобы обеспечить согласованность проведения работ. В качестве возможных лимитирующих факторов также можно указать поспешность в принятии решений и в организации взаимодействия между партнерами, разница между "годовыми

ритмами”, изменение запросов потребителей в связи с переменами мест работы.

3. Итоги

Достижения

Работа первой экзаменационной комиссии завершилась в апреле 2013 г., вторая завершила работу в ноябре 2013 года, и уже в сентябре 2013 года был начат третий набор. В феврале 2014 года была начата официальная процедура утверждения основной степени пятого уровня, получаемой по итогам обучения, и процедура эта завершится в 2014 году. Растет число заявок от заинтересованных абитуриентов.

Факторы успеха

Ключевыми факторами успеха стали устойчивый интерес руководства организаций-партнеров к долгосрочному сотрудничеству и гибкость в работе и в принятии решений. Обе стороны были открыты для диалога в течение всего периода совместной работы, чувствовалось желание работать совместно и результативно, стремление организовать эффективное сотрудничество.

“Я думаю, что очень важно сохранять не только гибкость в работе, но и поддерживать и всячески развивать ту атмосферу взаимного доверия и взаимопонимания, которая была характерна для сотрудничающих сторон, это и будет основой эффективного сотрудничества… Мне кажется, что не стоит недооценивать то время, которое используется на установление подобных отношений.. такое профессиональное доверие друг к другу может возникнуть лишь со временем. Мы их уважаем за то, что они делают и за то, на что они ориентированы, в то же время и они уважают нас как профессионалов в области образования, они понимают, как с нами нужно работать, стремятся найти какие-то общие стандарты и требования, и мы делаем то же самое… Именно так и выстраивается та схема взаимоотношений, которая устраивает все сотрудничающие стороны.” (Руководитель группы по развитию партнерских связей УКБ, 2013)

Непредвиденные результаты

Абитуриенты из числа вчерашних выпускников проявили неподдельный интерес к обучению, сопряженному с работой в компании QHotels, подходили к обучению с энтузиазмом. Спрос на обучение значительно превысил предложение. Проявило интерес к программе и академическое

сообщество, особенно представители организации “Форум по аккредитации программ обучения на базе потенциальных работодателей”(EBTA).

Достоинства и недостатки

При разработке программы возникли некоторые трудности. Прежде всего, вопросы возникли при оценивании кандидатов на обучение (очень разнообразных по способностям и общекультурному и социальному фону), отборе наиболее подходящих для обучения лиц. Именно эти люди должны были обеспечить популярность программы в будущем, стать её своеобразным рупором, привлекая к обучению новых людей. Затем стал вопрос проведения университетских занятий непосредственно на рабочих местах – большинство занятий проводилось именно так. В-третьих, необходимо было разрабатывать соответствующие учебные модули и механизмы оценки непосредственно с учетом всего разнообразия функций, выполняемых тем или иным работником. В-четвертых, постоянно возникала необходимость быстрого реагирования на запросы партнеров с различными рабочими графиками, планами и “годовыми ритмами”, оперативного принятия соответствующих решений при работе с бизнес-организациями в режиме реального времени.

У работодателя, занятого 24 часа в сутки, могло сложиться впечатление, что будет очень трудно справиться одновременно и с разработкой специальных учебных модулей, и с оформлением разработки в плане интеллектуальной собственности и авторских прав. Все это, наряду с использованием систем оценки, принятых в УКБ, требовало от партнеров терпения и полного взаимопонимания.

*“Есть множество учреждений, в которых этот процесс занял бы довольно долгое время, но у нас мы можем намеренно ускорить процесс аккредитации. Вопрос в том, сколько у нас есть времени на подготовку самого процесса аккредитации. А с этим могут возникнуть трудности. Могут возникнуть некоторые трудности и с системой аккредитации программы в целом, так как от некоторых компонентов в дальнейшем придется отказаться или подвергнуть их различным переработкам“ (Руководитель группы по развитию партнерских связей УКБ, 2013)***.**

“Нам необходим набор документов, который бы свидетельствовал о том, что мы придерживаемся соответствующих правил, что подходим к некоторым сложным вопросам взаимодействия с производством с определенной строгостью, причём считаем эту строгость саму собой

разумеющейся.“ (Руководитель группы по развитию партнерских связей УКБ, 2013).

Кроме того, помимо основной ежедневной работы, требуется уделять много времени наблюдениям за процессом преподавания, организации работы студентов с тьюторами (в которую вовлекаются обе сотрудничающие стороны), организации проведения внешних проверок.

“Задачи состоят в том, чтобы подготовить разработанную программу к аккредитации и утверждению, разместить нужных людей в нужных местах и в нужное время, установить связи с организациями и отдельными людьми, развивать с ними деловые отношения…да, сейчас имеются определенные ограничения…но я понимаю, что высшее руководство сможет организовать работу с учетом имеющихся ресурсов, с учетом предполагаемого результата и ценности приобретаемого опыта ..дилемма состоит вот в чем - ты смотришь на то, что делаешь, просто как на инструмент добывания денег или смотришь на свою работу как на то, что позволит решать серьезные задачи и добиваться в перспективе серьезных результатов?…таким образом, большую выгоду в профессиональном и репутационном планах поулчат те студенты, которые подходят к потенциальной работе с позиций вроде “вот именно та организация. которая поможет мне стать квалифицированным специалистом, в которой я прочно займу свое место…” на все вопросы не бывает легких ответов... разные уровни взаимодействия имеют различные характерные черты, но и сотрудники тоже стремятся сходу вовлечься в процесс, и это значительно облегчает стоящие перед нами задачи.“ (Руководитель группы по развитию партнерских связей УКБ, 2013).

Источники

Официальный сайт УКБ: http://www.ucb.ac.uk/home.aspx

Статья подготовлена 01.02.2014.

15. Фессалийский университет, Греция.

12 лет работы по созданию в университете новых инновационных и предпринимательских структур.

Проф. Пантолеон Скаяннис

Проблемный вопрос

Греция традиционно считается страной, которую характеризует атмосфера, не содействующая развитию предпринимательства. Такая точка зрения существует и сегодня. Вообще говоря, в греческой экономике преобладают многочисленные производства (по данным на 2011 год микропроизводств – 96,6%, малых производств – 3%, производств среднего размера – 0,4 %), которые характеризуются средним, низким и очень низким уровнем производительности, низкими показателями экспорта и низким уровнем добавленной стоимости. Причины возникновения такой ситуации связаны как с историей страны в целом, так и с тем, что класс эффективных предпринимателей развивается весьма медленно. И не в последнюю очередь это связано со сложными отношениями между предпринимателями и государственным сектором экономики. Строгие и не всегда оправданные нормы законодательства не всегда соответствовали стремительно меняющимся реалиям современности – налоги зачастую были неоправданно высоки, возникали проблемы с системой землепользования и с ликвидностью, и это далеко не все проблемы, с которыми сталкивались предприниматели.

Государство изначально относилось к предпринимателям с некоторой долей подозрительности, многие крупные предприятия в значительной степени зависели от государственного сектора экономики. Некоторые предприниматели вели себя недальновидно, в погоне за прибылью подвергая свое дело неоправданным рискам. Таким образом, открытие в Греции собственного бизнеса и эффективное его ведение становилось рискованным и сложным делом. Особенно часто начинающим предпринимателям приходилось сталкиваться с государственной бюрократией, отсутствием прозрачности в принятии решений, с проявлениями коррупции, испытывать на себе недостатки далеко не совершенной и сложной налоговой системы,

В контексте рассматриваемой ситуации возникает ряд вопросов: насколько легко молодым предпринимателям выйти на этот рынок, легко ли молодому выпускнику вуза начать свое дело? Кроме того, возникают и

следующие вопросы: как может образование способствовать развитию предпринимательства, каким образом могут быть связаны с рынком высшее образование и сопутствующая ему научно-исследовательская деятельность? Сегодня к числу препятствий для успешного предпринимательства, описанных выше, добавился ещё и кризис, усугубивший ситуацию с безработицей, особенно молодежной. Таким образом, возникает и ещё один вопрос – как может образование содействовать эффективности производства и, как следствие, эффективному функционированию экономики?

Изначально (как и в начале 2000-х) программы высшего образования (в университетах и технологических институтах) не были связаны с рынком (в контексте образовательных структур). В дополнение к уже указанным проблемам существовали и проблемы структурного характера, связанные с взаимоотношениями между формальным высшим образованием (программы университетов и технологических институтов) и рынком. Содержание учебных программ системы образования и способы преподавания всячески отделялись от предпринимательства, установление связей между предпринимательством и высшим образованием считалось чуть ли не преступлением против системы образования, а о взаимодействие университетов с производством считалось вообще не имеющим перспектив и какого-либо значения. Система образования не поощряла развитие предпринимательских способностей у молодых людей. Таким образом, развивалась нездоровая для развития предпринимательства среда – как в контексте высшего образования, так и вне него.

Результатом всего этого стало нежелание молодых выпускников начинать собственные дела, стремление их к поиску работы в государственном секторе экономики. Мало того, что молодые выпускники не видели возможностей для развития собственного бизнеса – причиной тому были вышеописанные факторы, коррупция и т.д. – в оконченном ими высшем учебном заведении их этому попросту не научили. Таким образом, молодые выпускники оказывались в своеобразной ловушке, которую им расставила социальная среда, не способствующая развитию предприимчивости. Негативную роль здесь сыграл и тип консервативной и покровительственной большой семьи, характерный для средиземноморского региона.

Отсутствие связей между высшим образованием и рынком труда создавало выпускникам новые проблемы – например, содержание изучаемых программ не соответствовало требованиям рынка труда. Во многом отсутствие таких связей коренится в том, что и в ходе процесса

обучения образовательные программы не всегда оправдывают ожидания студентов, лишая их мотивации к обучению уже на этапе6 сдачи обязательных для всех экзаменов при поступлении в университет. Таким образом, студенты часто изучают дисциплины, к которым не испытывают особого интереса – отсюда и недостаток мотивации в поиске работы, которая позволит наилучшим образом проявить приобретенные знания, умения и навыки. Кроме того, ежегодно Министерство образования устанавливает конкретные плановые показатели по приему студентов в университеты. Если не использовать гибких подходов к приему студентов, то количество выпускников не будет соответствовать требованиям рынков труда, поэтому молодые выпускники будут искать работу в государственном секторе экономики, что, по их мнению, безопасно и надежно (сегодня, однако, возможности поиска работы в госсекторе экономики постепенно сужаются). Поэтому так невелико число студентов и выпускников, желающих заняться предпринимательской деятельностью, начать собственное дело.

В итоге в начале 2000-х студенты и молодые выпускники не решались сделать шаг к самостоятельному предпринимательству, так как они испытывали разочарование, неудовлетворенность, ощущали недостаток соответствующих умений и навыков. Эти ощущения создавали им своеобразные препятствия в виде неуверенности в себе, боязни неудач, недостатка уверенности в своих силах, боязни рисков и принятия ответственности. Разрешение этой ситуации представляло собой своеобразный вызов не только для Фесалийского университета, но и для греческой системы образования в целом.

Фактически решение сложившейся проблемы заключалось в изменении сложившейся ситуации, описанной выше. Нужно было придать молодым выпускникам и студентам уверенности в своих силах и возможностях, а это было возможно сделать, только установив связи между образованием, научно-исследовательской деятельностью и предпринимательством. Для этого требовалось не только внести существенные изменения в политику в области высшего образования, но и спровоцировать изменения в менталитете, в мировосприятии молодых выпускников и студентов. И начать следовало с внедрения изменений на уровне отдельных учреждений образования.

Решение проблемы

В начале 2000-х годов государство в лице Министерства образования запустило программу под названием “Поощрение предпринимательской деятельности и инновационных мероприятий среди студентов”. Работа по

программе велась в два этапа с 2003 по 2005 год и с 2005 по 2008 год. В значительной степени появление программы явилось продолжением ранее проводимых работ по созданию офисов карьерных услуг и практической подготовки. Программа – будем называть её “фаза 1”, так как фаза 2 последует позже – состояла из ряда курсов по инновациям и предпринимательству. Эти курсы читались во всех университетах при финансовом содействии операционной программы “Образование и начальное профессиональное обучение” (EPEAEK II) и Европейского союза.

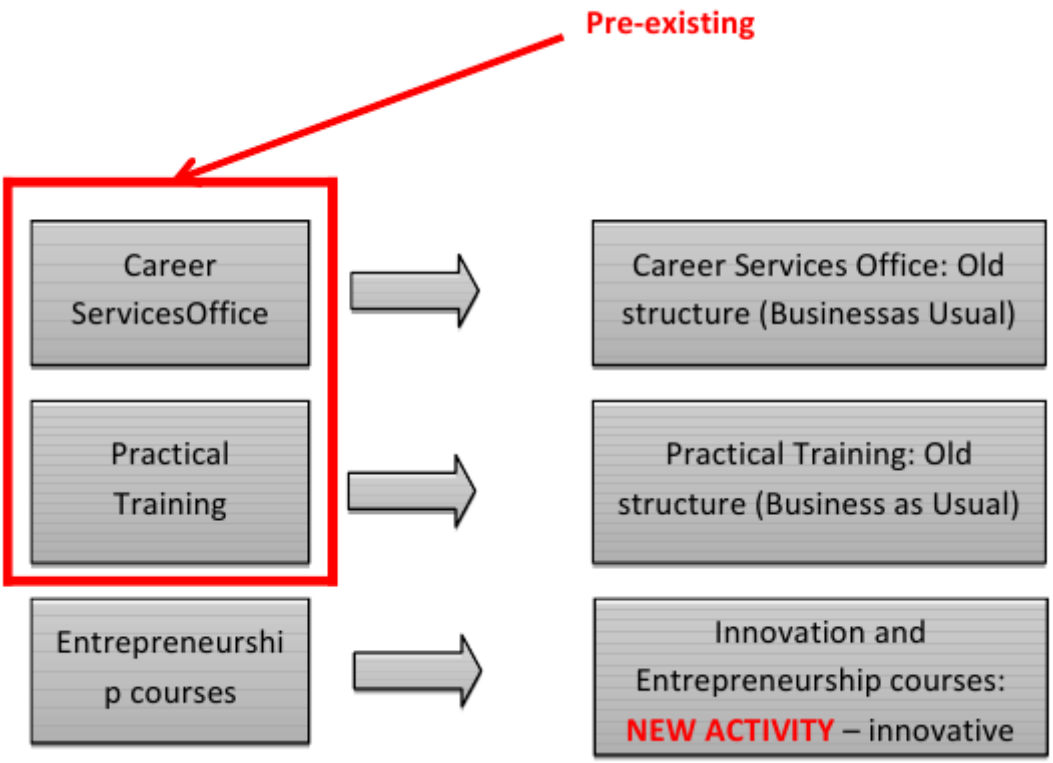


Рис.1 Развитие структур по вопросам карьеры и трудоустройства в Фессалийском университете.

Курсы, разработанные в университете, позволили перейти от традиционных методов преподавания (чтения лекций) к новому, основанному на комплексных действиях.

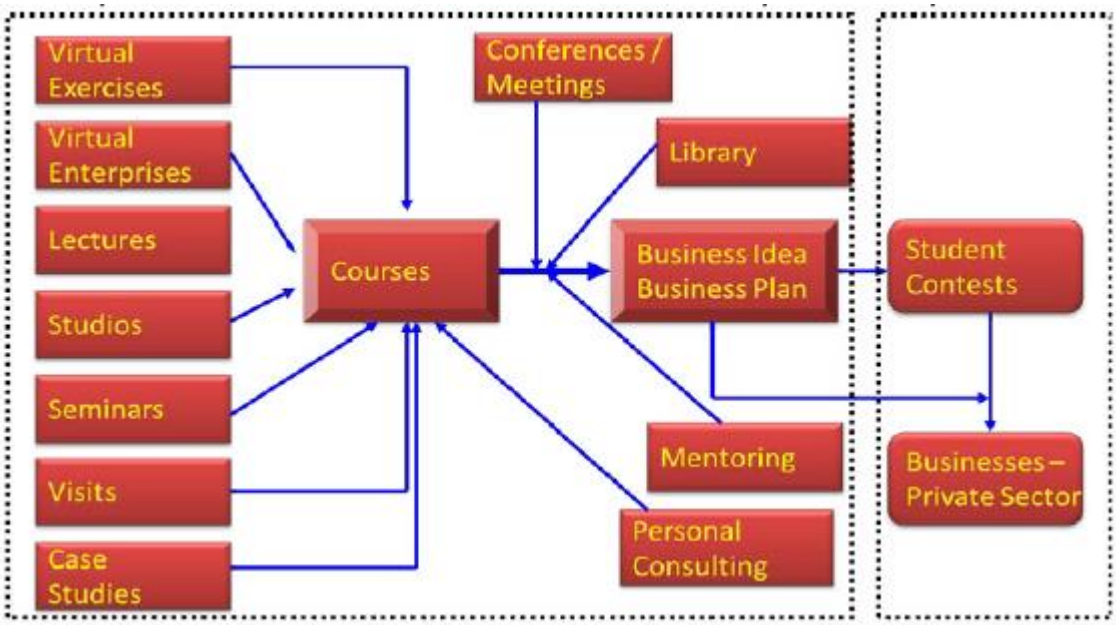


Рис.2 Структура новых курсов по инновациям и предпринимательству.

Реализация этой сложной программы означала начало внедрения изменений в университетах. Пришлось, однако, столкнуться с некоторыми трудностями. Это:

А) технические трудности, которые были связаны с координацией проведения всего курса в разных структурных подразделениях, на разных кафедрах. Поэтому об организации подобного курса всегда необходимо было ставить в известность руководство университета.

Б) трудности, так сказать, идеологического характера: как сотрудники и преподаватели, так и студенты опасались, что работа по программе позволит частному бизнесу исподтишка проникнуть в университет. А это, с точки зрения греческой академической среды – особенно представителей наиболее политически активной её части – было совершенно неприемлемо.

Отметим ключевые факторы популярности и эффективности программы:

1. Задействованные кадровые ресурсы.
2. Работа в сплоченной команде, в которую удалось привлечь многих сотрудников и преподавателей университета, тем самым помогая им преодолеть подозрительность и недоверие (см. выше).
3. Современные подходы к обучению, авторитет преподавателей.
4. Поддержка студенческих инициатив и мотивация студентов.
5. Слаженное взаимодействие всех задействованных структур университета.

6. Соответствие критериям, установленным Министерством образования.
7. Эффективное управление ходом выполнения программы.

Успешность программы была отмечена и по итогам внешних проверок, что способствовало её признанию на разных уровнях, продвижению информации о программе. Программа была отмечена рядом наград, участвовала в престижных конкурсах. Успешность программы позволила убедить общественность в том, что проблемы не так сложны, как кажутся, и участники программы четко осознали, что опасаться на самом деле практически нечего. Фаза 1 завершилась тем, что Министерство образования провело проверку во всех вузах Греции, в которых проводились занятия по описываемой программе (практически во всех греческих высших учебных заведениях). Обучение по программе проводилось и в Фессалийском университете. Все было проведено на самом высоком уровне, поэтому Министерство образования поручило университетским специалистам изучить вопросы установления связей между высшим образованием и рынком труда посредством продвижения предпринимательства на основе материала со всей страны. Именно такое название получило исследование - вопросы установления связей между высшим образованием и рынком труда посредством продвижения концепции активного предпринимательства. Провести его команде из Фессалийского университета поручило аккредитованное Министерством образования Специальное агентство по руководству Операционной программой “Образование и начальное профессиональное обучение”. В основном представители агентства работали с сотрудниками университета, которые читали курсы по предпринимательству и инновациям.

В ходе проведения исследования в изучаемой области были выявлены некоторые проблемы, характерные для всей страны. Наиболее важные из них:

1) Обучение по различными программам проводится отдельными подразделениями и отдельными сотрудниками, без общей централизованной координации.
2) Между структурными подразделениями нет эффективной коммуникации, отсутствуют единые её механизмы, важная информация, таким образом, “распыляется” и теряется.
3) Нецелесообразное расходование ресурсов, одновременное решение одинаковых задач разными структурными подразделениями.

Кроме того, все университеты по-разному подходили к решению одних и тех же проблем, между ними не было единства и согласованности действий, не имелось общего взгляда на проблемы – отсюда и отсутствие конкретных мер, призванных решить проблемы на базе каждого университета.

Причина такого разнообразия подходов заключалась в том, что руководство не осознавало необходимости подведения регулярной основы под решение указанных проблем. Также отсутствовало единство взаимодействия структурных подразделений на одном уровне, если не принимать во внимание работу офисов карьерных услуг. Следует также отметить, что большинство представителей академической среды не было осведомлено о поставленных проблемных вопросах.

В целом, условия, сложившиеся в университетах, не весьма способствовали идеям продвижения предпринимательства. Учитывая все вышеописанное, основной целью проведения исследования стала разработка своеобразных путей выхода из сложившихся ситуаций и решения указанных проблем. Причем сделать все следовало так, чтобы результаты исследования могли быть использованы в любом высшем учебном заведении страны. Исследование проводилось на фоне работ по “Новой операционной программе по образованию и образованию в течение всей жизни”. Основные положения этой программы были следующими:

1) Установление более тесных связей между системой образования и рынком труда на всех уровнях взаимодействия.
2) Поддержка студенческих предпринимательских инициатив, развитие в студентах духа предпринимательства.
3) Развитие системы программ интернатуры.
4) Расширение сети офисов карьерных услуг, разработка для них новых видов деятельности.

В основе проведения исследования лежало представление о том, что университеты должны подходить к решению вопроса установления связей между высшим образованием и рынком труда единым фронтом и без обобщенных взглядов на существующее положение вещей.

Прежде всего, в рамках программы предполагалось создание на базе каждого участвующего вуза нового структурного подразделения – Бюро по трудоустройству и карьере (БТК). Основные функции БТК – установление и поддержка связей с рынком труда, продвижение концепции

предпринимательства, организация интернатуры, координация всей деятельности в рамках программы. БТК создавались с целью формирования единого стратегического видения решаемых проблем, унификации деятельности всех университетских подразделений, так или иначе занимающихся вопросам карьеры и трудоустройства выпускников, повышения эффективности работы этих подразделений, развития механизмов взаимодействия между ними. Создание БТК на базе вузов позволило бы разработать четкую и ясную стратегию для каждого университета и унифицировать все вузовские курсы и программы, направленные на развитие предпринимательства. Также в рамках исследования предполагалось создать специальные структурные подразделения, занимающиеся вопросами предпринимательства и инноваций. Предполагалось, что эти подразделения будут проводить курсы по предпринимательству, поддерживать студенческие инициативы в области предпринимательства, организовывать проведение семинаров и летних школ по вопросам предпринимательства. В ходе проведения исследования проводились многочисленные консультации и обсуждения изучаемых вопросов с высшими должностными лицами в области образования. С этой целью Министерство образования Греции организовало проведение трех саммитов с участием руководителей греческих вузов (ректоров, президентов). Все вышеописанные подразделения в скором времени были созданы и организованы на базе Фессалийского университета, и это стало началом второй фазы программы (2009 - 2012). Вся новая структура изображена на рисунке 3.

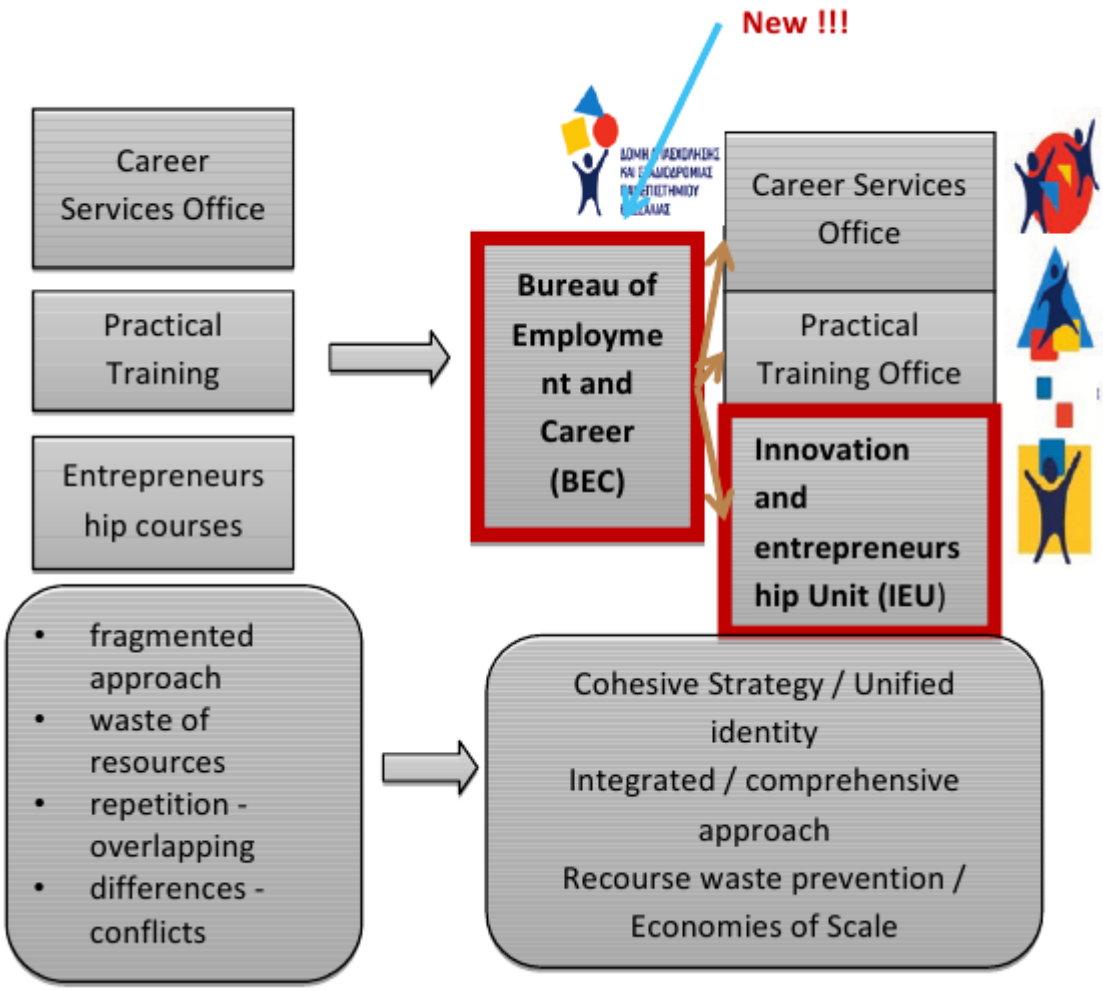


Рис. 3. Создание новых структурных подразделений в Фессалийском университете

Новые структурные подразделения

Вновь созданное Бюро по трудоустройству и карьере (БТК) контролирует деятельность остальных трех структурных подразделений и является основным связующим звеном между Фессалийским университетом и рынком труда. Бюро работает по всем вопросам, касающимся карьеры и трудоустройства, координирует деятельность всех связанных с ним подразделений, рассматривает возможности максимально эффективного взаимодействия и получения прибыли, вопросы экономии на масштабах. Основное внимание в работе БТК сосредотачивается на максимальной открытости собственной деятельности и в привлечении к сотрудничеству организаций, связанных с развитием предпринимательства, в особенности Ассоциации Производств. Одной из главных целей БТК является создание университетского бренда, в т.ч. и в вопросах его взаимодействия с внешними партнерскими организациями. Это достигается посредством установления прямых связей между БТК (с тремя другими связанными с ним

подразделениями) и рынком труда. Во всех греческих университетах созданные на их базе БТК работают на достижение общих целей, таким образом, впервые за долгое время университеты в своей деятельности по продвижению предпринимательства руководствуются единой стратегией.

На это работают и недавно созданные в вузах отделы по инновациям и предпринимательству (ОИП), которые занимаются продвижением студенческих инициатив в области предпринимательства, поддерживают развитие предпринимательских навыков у студентов – это их основные цели. ОИП поддерживают постоянные и прочные связи с бизнес-сообществом – как на региональном, так и на национальном уровнях – таким образом, студенты всегда имеют возможность в режиме реального времени знакомиться с современными тенденциями в развитии бизнеса, с актуальными условиями национального рынка труда.

ОИП предлагают студентам пройти по своему выбору обучение на одном из двух курсов – введение в предпринимательскую деятельность (в осеннем семестре) либо разработка бизнес-планов (в весеннем семестре). Структура этих курсов показана на рисунке 2 (на основе предыдущей успешной фазы 1 Программы). К курсам по выбору прилагается работа с тьюторами и аудиторная работа. Кроме того, учеба на курсах сочетается с экскурсиями на предприятия и производства, общением с бизнесменами и руководителями производств в режиме “вопрос-ответ”, с тренингами, которые поводят сотрудники ОИП.

В ходе второй фазы программы ОИП также предлагают:

1) Прямую поддержку как для индивидуальных, так и для коллективных предпринимательских инициатив.

2) Проведение открытых семинаров на специальные темы с акцентом на инновационную деятельность в предпринимательстве.

3) Проведение летних школ.

4) Консультации по вопросам предпринимательства и инноваций для аспирантов и магистрантов, а также для представителей внешних организаций.

5) Предоставление базы для проведения мероприятий (наподобие “Стартап-Греция”), участие в мероприятиях, проводимых за пределами университетов

6) В планах - проведение кратких интенсивных курсов по инновациям и предпринимательству.

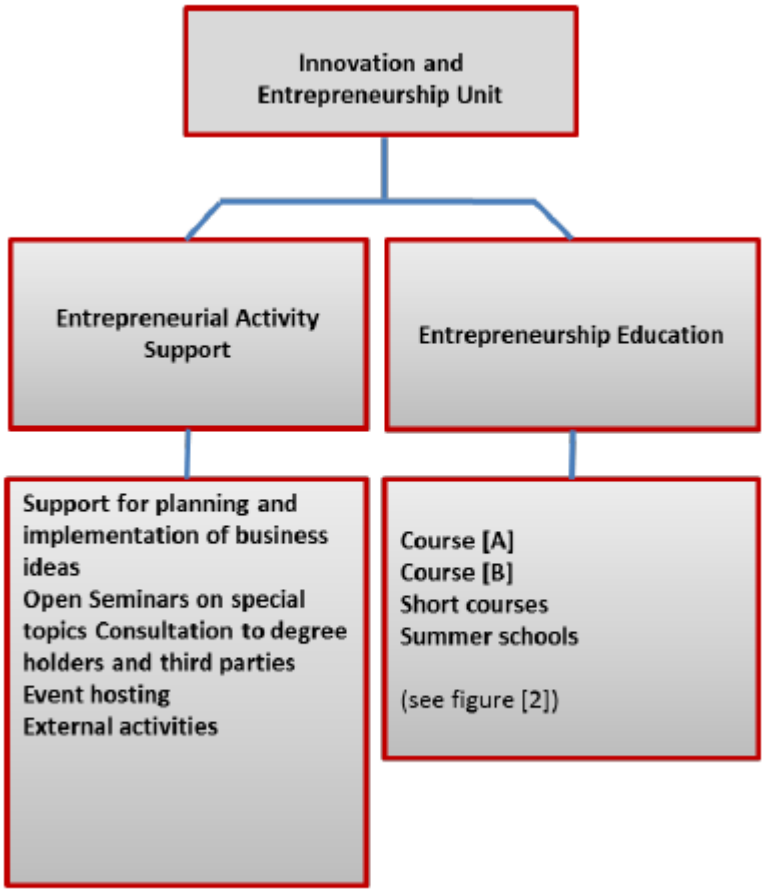


Рис 4. ОИП (Отдел по инновациям и предпринимательству).

Первоначально ОИП было трудно обеспечить правильное использование имеющихся знаний и накопленного опыта – для этого следовало установить прямые связи между вузами, позволять информации о своей деятельности распространяться свободно. Определенную сложность представляет и работа по уже заданным направлениям после завершения всей Операционной программы – надо будет обеспечить устойчивость и стабильность внедренных изменений. Важно также учитывать и то, что очень трудно перестроить менталитет людей в сторону позитивного отношения к предпринимательству, сложно поддерживать устойчивые связи между университетом, обществом, предприятиями и бизнес-организациями, а ведь это очень важно в деле обеспечения трудоустройства студентов и выпускников, создания условий для их карьерного роста, для поддержки их предпринимательских инициатив.

Очевидно, что изменения в учреждениях образования внедрялись на двух уровнях:

1) На уровне государства – БТК и ОИП были созданы во всех греческих вузах, что означало внесение соответствующих изменений в политику, проводимую Министерством образования.

2) На уровне каждого вуза. Так, в Фессалийском университете не только были созданы и начали эффективно работать упомянутые структуры, но также были преобразованы и уже существующие в университете подразделения. Таким образом, обеспечив связи между вновь созданными и уже существовавшими структурными подразделениями, стало возможным без проблем внедрить новые подразделения в структуру университета и обеспечить их эффективную работу.

Так исследование, проведенное университетом, стало толчком для внедрения серьезных изменений в системе образования на национальном уровне. Это стало возможным, в том числе, и потому, что Министерство образования максимально объективно и непредвзято, основываясь на объективных критериях, оценило деятельность команды, проводившей исследование. Даже несмотря на то, что в 2009 году произошла смена всего правительства, Министерство образования продолжило поддержку инициативы, причем ситуация изменилась даже в лучшую сторону. Кроме того, постоянно проводилась работа с руководителями вузов по всей стране, описывались преимущества предлагаемой инициативы. Конечно же, всю эту деятельность невозможно было бы организовать без финансовой поддержки со стороны Европейского союза и без хорошего восприятия ситуации на национальном рынке в целом. Здесь приоритетная задача – это установление связей между рынками труда и вузами.

Фаза 2 – сложности и препятствия, проблемные вопросы

Внедрение описываемой новой политики, несмотря на определенно хорошие намерения и решительность действий, не обошлось без проблем и препятствий. Со стороны Министерства образования такие проблемные вопросы проявились в нехватке опыта работы по программе, подразумевающей одновременное выполнение многих действий, в отсутствии уверенности в необходимости совершения некоторых действий, в отсутствии гибкого подхода к распределению бюджетных средств, в строгом следовании единой бюджетной линии. Последнее, в частности, проявлялось в том, что некоторые наиболее крупные университеты, лоббируемые Министерством, получали большие объемы финансирования, а оставшиеся средства распределялись между другими университетами в равных долях.

Что касается университетов и системы образования в целом, то здесь пришлось столкнуться с тем, что академическое сообщество относилось с определенной долей подозрительности ко всему, что связано с предпринимательством. Эта подозрительность, коренящаяся в общем высоком уровне консерватизма, явилась своеобразным культурным барьером и часто проявлялась в открытом сопротивлении изменениям со стороны как преподавателей и сотрудников, так и студентов, обладавших собственной позицией и различными взглядами на проводимую в области образования политику. К курсам по предпринимательству относились как чему-то крайне малозначительному, делая акцент на том, что учебные программы и так весьма интенсивны и загружены дисциплинами. Завершают перечень проблемных вопросов отсутствие опыта по сотрудничеству с бизнес-сообществом и отсутствие прочных с ним связей, а также недостаточность финансирования при ограниченных ресурсах университетов.

Особенно много трудностей возникло при организации отделов по инновациям и предпринимательству на базе университетов. Это и сложности при переходе от работы по программе к созданию специальных подразделений по работе над этой программой, и поиск поддержки со стороны администрации и совета университета, и трудности в превращении простой команды специалистов в отдельное подразделение со своими функциями, и нахождение подходящего места для нового подразделения в общей структуре университета, и необходимость проявлять настойчивость при общении с руководством. Что касается создания в вузах бюро по вопросам трудоустройства и карьеры, то здесь трудности в основном носили внутриуниверситетский характер. К такого рода трудностям следует отнести первоначальное непонимание необходимости создания бюро по вопросам трудоустройства и карьеры, противодействие со стороны других подразделений (карьерных офисов и офисов по профессиональному обучению), первоначальное отсутствие представления о роли и функциях бюро, трудности при координации его деятельности, нежелание других подразделений делиться необходимой информацией (например, базами данных партнерских организаций и потенциальных работодателей.)

Преодоление препятствий и разрешение проблем при создании структур, предусмотренных фазой 2.

Чтобы разрешить указанные выше проблемы, а также чтобы осуществить необходимые изменения в образовательной политике и добиться успешного выполнения запланированной программы, была проделана очень большая работа. На общем уровне факторы,

способствовавшие адекватному разрешению проблем, прежде всего носили политический характер. Так, смена правительства ни в коей мере не повлияла ни на ход выполнения программы, ни на ту систему отношений, которую выстроила с Министерством образования команда специалистов, занимавшаяся выполнением программы. На все необходимые запросы правительство всегда выделяло финансовые средства в нужном объеме (конечно, его могло быть и больше, но в целом объемы финансирования позволяли достигнуть всех поставленных целей).

Также к важным факторам, способствовавшим разрешению возникающих проблем, следует отнести наличие упорядоченных и систематизированных связей с рынком труда и с другими учреждениями высшего образования. Такие связи проявились в постоянном взаимодействии с бизнес-сообществом – как с целыми организациями, так и с отдельными представителями класса предпринимателей, которые выступали в качестве тьюторов, оказывали поддержку в проведении практических работ. Поддерживались хорошие связи и с другими вузами – это проявилось в совместной организации двух общегреческих конференций на базе университета в г. Волос, а также в постоянных взаимных приглашениях к обмену опытом. Таким образом создавался своеобразный университетский бренд, появлялась новая идентичность университета, и значительную роль в этом сыграло создание новых структурных подразделений, работавших исключительно на успешное достижение поставленных целей.

На более широком социальном уровне значительную роль сыграл и такой фактор, как рост интереса к предпринимательской деятельности в обществе (в основном по причине кризисных явлений в экономике). Следует также упомянуть и формирование в греческом обществе более здоровой среды для продвижения собственных предпринимательских инициатив (стартапов). Огромное значение для университета имело сотрудничество с Ассоциацией производств Фессалии и Центральной Греции. Эта организация всегда оказывала университету нужное содействие и поощряла все инициативы, связанные с выполнением программы, относясь к сотрудничеству с должным уровнем ответственности и понимания.

На уровне университета очень помогло то, что программы выполнялась в две фазы. Взаимосвязь двух фаз имела больше значение, так как работа в этом случае осуществлялась по сути по эволюционному принципу. Кроме того, значительно облегчила работу и хорошая университетская система информационного обеспечения. Эта интегрированная система повысила

эффективность работы, позволила обеспечить должный уровень руководства и управления, максимально увеличила число участников программы (студенты, преподаватели, сотрудники, представители партнёрских организаций) – университет начал превращаться в своеобразный живой организм с внутренними процессами и процессами взаимодействия с внешней средой в режиме обратной связи. На уровнях подразделений – отделов и бюро - основным фактором успеха, конечно же, были люди – профессионалы, любящие свою работу, поддерживающие в коллективе хорошие отношения, настоящие энтузиасты своего дела, устремленные в будущее. Они очень хорошо знали университет, все его связи, его достоинства и недостатки и были в хороших отношениях с руководством (ректоратом и т.д.) Следует также отметить важную деталь: в ходе работы над фазой 1 программы (при работе над фазой 2 это проявилось в меньшей мере) на кафедрах университета были определены специальные сотрудники, которые являлись своего рода связующими элементами между коллективом каждой кафедры и сотрудниками вуза, которые работали по программе.

Новые виды деятельности в ходе фазы 2 – летние школы, поддержка стартап-проектов, совместные тематические семинары. неформальные встречи – значительно способствовали погружению команды в атмосферу предпринимательской деятельности. Как следствие, работа стала ещё более эффективной.

На работу бюро по вопросам карьеры и трудоустройства положительно влияли не только наличие опытных специалистов и хорошие отношения с администрацией, но и эффективная координация работы бюро с деятельностью других подразделений, с ним связанных. БТК и ОИП осуществляли совместную деятельность, причем ОИП был в этом своеобразном тандеме главным мозговым центром. Большую важность также представляет и сотрудничество с зарубежными вузами, которое планируется развивать и в будущем – с университетом Мондрагон, в рамках проекта La MANCHE, и т.д.

Преодоление трудностей – преподавание и общение со студентами

Важно отметить, что некоторые проблемные вопросы возникли и в процессе работы со студентами, в процессе преподавания дисциплин программы сотрудниками отдела по инновациям и предпринимательству, в процессе взаимодействия с университетским студенческим сообществом в целом. На общем уровне очень действенным средством решения возникших проблем явились четкая постановка целей, детальное описание положительных сторон программы и потенциальных возможностей. Кроме

того, следует отметить и другие важные способы разрешения проблемных вопросов - взаимодействие с различными подразделениями и кафедрами университета; организация различных мероприятий по популяризации проводимых курсов; использование открытых возможностей для дискуссии и представление преимуществ обучения по предлагаемой программе; максимально интересные способы преподавания; взаимодействие с представителями внеуниверситетских организаций. Особенно важным было убедить студенческую аудиторию, что обучение по предлагаемой программе откроет перед молодыми специалистами новые перспективы и возможности для профессионального роста. В этом направлении очень эффективными были следующие пути: взаимодействие в ходе обучения с внешней бизнес-средой, объединяющих многих предпринимателей, максимальная визуализация предполагаемых результатов и перспектив, поддержка со стороны ОИП студенческих инициатив и предпринимательских проектов.

Применение вышеописанных способов позволило создать новый образовательный контекст, который в значительной мере повлиял на восприятие студентами курсов, читаемых сотрудниками ОИП. Данные исследования, которое проводили сотрудники ОИП в 2011-2012 годах, позволили сделать вывод о том, что по итогам обучения на курсах по предпринимательству студенты значительно изменили к лучшему свое отношению к предпринимательству в целом. Студенты стали чувствовать себя более уверенно в вопросах оценки собственных навыков и возможностей, в оценке своих личных качеств, могущих помочь в открытии собственного дела, они стали с большим интересом относиться к предпринимательской деятельности и понимать её значение, стали меньше бояться рисков, нестабильности в доходах, потери собственности. Более того, студенты видят, что общество в целом заинтересовано в предпринимателях и не будет препятствовать им в их деятельности. С другой стороны, исследование показало, что у потенциальных предпринимателей по-прежнему вызывают беспокойство нестабильность государственной законодательной базы с постоянным её изменениями, а также трудности в привлечении дополнительных инвестиций от сторонних лиц и организаций. Тем не менее, в общем и целом, гораздо больше студентов стали интересоваться предпринимательством и возможностями работы в частном секторе экономики после обучения на курсах, читаемых сотрудниками ОИП.

Заключение

Итоги такого серьезного эксперимента можно подводить по разному, исходя из множества направлений и видов деятельности, которое, будучи собраны воедино, и составили описываемую инициативу. Для всех

участников программы участие в этом эксперименте было по-настоящему значимым в профессиональном плане. Девять лет работы над реализацией описываемой инициативы так или иначе изменили всех, кто в этой работе участвовал, будь то преподаватель, студент, сотрудник университета или представитель Министерства. Таким образом, произошел серьёзный сдвиг в политике, проводимой в области высшего образования, можно даже сказать, прорыв – о предпринимательстве стали говорить в вузах и предпринимательству стали учить в вузах. Изменения эти затронули всю систему греческого высшего образования. Создание новых структурных подразделений в вузах и преодоление препятствий идеологического характера были очень сложным задачами, которые все же удалось успешно выполнить. Выводы и заключения по итогам работы в основном носят контекстуальный характер и могут быть расширены и дополнены в дальнейшем по мере того, как работа будет продолжаться и будут проводиться дискуссии о достигнутых результатах. Перечислим основные факторы, способствовавшие успеху работы:

- Человеческие ресурсы.
- Изменения в обществе.
- Устойчивая структура и доскональное ведение документации в учреждениях.
- Прочные рабочие связи как в учреждении, так и за его пределами.
- Обсуждение рабочего процесса на всем протяжении работы во всех инстанциях.
- Общность целей и задач для всех задействованных сотрудников.
- Эффективное сотрудничество между различными структурными подразделениями вуза (от отдела до ректората).
- Осознание того, что университет – это, прежде всего, обучающее, и только потом – административное и исследовательское учреждение.
- Знания – один из ключевых элементов активизации внедрения изменений и проведения преобразований.

Приложение

Ключевой фактор успеха – это, конечно же, люди, которые обеспечивали успешное выполнение работ по программе в течение всего периода её реализации. Хотелось бы назвать имена сотрудников и преподавателей университета, создавших БТК и ОИП и работавших в этих подразделениях:

Доктор Георге Стамбулис – организатор обучения, ответственный за планирование.

Профессор Джон Теодоракис – проректор, ответственный за организацию БТК.

Доктор Апостолос Пападулис (Президент промышленной ассоциации Фессалии и Центральной Греции), консультант по внешним вопросам.

Доктор Ахиллес Барлас – преподаватель.

Доктор Николаос Церемес – преподаватель.

Доктор Ч. Кутурис – преподаватель.

Профессор Манолис Вавалис – консультант по информационным системам.

Петрос Родакиниас – координатор практической работы, технический консультант.

Анна Зыгура - координатор практической работы, администратор.

Георге Капарос – координатор практической работы, консультант.

Георге Калаузис - консультант по планированию и технической поддержке.

София Кессопулу - консультант по планированию и технической поддержке.

Арети Паскалли - консультант по планированию и технической поддержке.

Димитрис Кутсафтикис – консультант по информационным системам.

Иоанна Нассиопулу - консультант по планированию и технической поддержке.

Агапиос Киузис – поддержка внешних связей.

Томас Малакис - поддержка внешних связей.

Парина Гравари - администратор.

Мара Манделлу – администратор.

Считаю также важным отметить двух секретарей Министерства образования по специальным вопросам, которые поддержали нашу инициативу и оказывали всяческую поддержку команде университета. Это Георге Пандременос (в период с 2008 по 2009 гг.) и Фаи Орфану (в период с 2009 по 2012 гг.). На страницах этого Руководства я хочу от всего сердца поблагодарить их за содействие.

Профессор Пантолеон Скаяннис, координатор

Примечание

Более подробно об этой работе рассказывается в следующих статьях:

П. Скаяннис, Д. Стамбулис, П. Родакинас, Г.Капарос, А.Зыгура. “ Развитие студенческих бизнес-идей – опыт Фессалийского университета”. (2010)

Европейская конференция по инновациями и предпринимательству. Афины, 16-17 сентября.

П. Скаяннис, Д. Стамбулис, П. Родакинас, Г.Капарос, А.Зыгура. “Изменения образовательной политики по вопросам предпринимательства и связей греческих вузов с рынком труда”. (2010) Европейская конференция по инновациями и предпринимательству. Афины, 16-17 сентября.

Н. Церемес, П. Скаяннис (2009) “Опыт оргнаизации оубчения предпринимателсьтву по международным программам”. Agora Choris Synora (Рынок без границ), т. 15(1), стр.3-28. Институт международных экономических отношений, Афины (на греческом языке).

П. Скаяннис, Д. Стамбулис, П. Родакинас, Г.Капарос, А.Зыгура. (2008) “Изучение связей между высшим образованием и рынком труда посредством продвижения концепции предпринимательства”, материалы подготовлены по поручению Специального Агентства по управлению Операционной программой “Образование и начальное профессиональное обучение” (О.П. "Образование") Министерства образования. http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/95 (на греческом языке).

16. Фессалийский университет, Греция.
Университетский сектор обеспечения качества.

Профессор Яннис Теодоракис

Основное мероприятие: ввод в действие системы менеджмента качества в университете.

Сектор обеспечения качества (СОК) был создан решением специального комитета Сената Фессалийского университета 23 января 2009 года. Целью ввода в действие системы менеджмента качества в университете было обеспечение качественного образования, эффективного обучения посредством передачи знаний, обеспечение высокого уровня проведения научно-исследовательских работ с целью получения актуальных инновационных разработок.

СОК – превосходный инструмент, позволяющий координировать и поддерживать процессы оценки деятельности университета. Структурные подразделения университета имеют в своем составе группы по внутренней оценке работы (ГВО), которые ежегодно подготавливают внутренние отчеты. В этих отчета содержится не только общая информация о деятельности того или иного подразделения, но и конкретные количественные данные касаемо студентов, профессоров. сотрудников, исследователей, также имеется информация об учебных планах и других аспектах деятельности подразделения, подготовившего отчет. Отчеты по внутренней оценке затем централизованно подаются в государственное Агентство по обеспечению качества в области высшего образования. На основании полученной информации Агентство раз в два года подготавливает отчет о работе системы обеспечения качества в вузе.

СОК выполняет исключительно работу по координации и не контролирует систему обеспечения качества посредством предписаний или приказов. Ответственность за принятие решений по обеспечению качества в структурных подразделениях лежит исключительно на сотрудниках подразделений.

Основные функции СОК:

- Помощь отдельным структурным подразделениям и университету в целом в формировании собственной миссии посредством использования систем и процедур обеспечения качества.

- Поиск средств и путей достижения целей, обозначенных в миссиях подразделений и университета, оценка эффективности этих средств.
- Выявление направлений качественного развития университета в плане преподавания, осуществления научно-исследовательской деятельности, администрирования. Обеспечение соответствия системы контроля качества национальным, европейским и международным стандартам
- Влияние на самостоятельное принятие решений на различных уровнях (подразделение – университет-государство).
- Укрепление университетской независимости посредством стимулирования осознания ответственности и самостоятельности при внутренней оценке собственной работы как на общевузовском уровне, так и на уровне отдельных подразделений. Для этого используются систематизированные методы и процедуры, в которых участвуют все – от сотрудников до студентов.

Проблемы

Для того, чтобы обеспечить соответствие университета международным требованиям, пришлось разрешить ряд внутриуниверситетских проблем бюрократического характера. СОК внес свой вклад в международное признание Фессалийского университета за высокие показатели в области преподавания и научных исследований, за использование передовых технологий в образовании и науке, за вклад, внесенный эти учебным заведением в развитие образования и общества в целом.

Каково было вероятное решение?

Очевидно, что решение заключалось в разрешении указанных проблем. Разрешению проблем, по нашему мнению, могли посодействовать процедуры подготовки внешних и внутренних оценочных отчетов. Эти процедуры помогут в полной мере реализовать миссию обеспечения качества, поддержать атмосферу, которая будет способствовать следованию принципам качественного выполнения всех работ.

Какие были препятствия?

Фессалийский университет, будучи сравнительно молодым региональным учебным заведением, испытывал значительную нехватку административных структур. Как и любой другой государственный вуз, Фессалийский университет в своей деятельности руководствуется указаниями Министерства образования. И наконец, преодолеть следовало и засилье традиционных взглядов на способы оценки работы.

Какие меры были приняты?

16 вузовских кафедр подготовили внутренние отчеты о своей деятельности, 10 из этих кафедр также были оценены международными наблюдателями, которые подготовили отчеты по внешней оценке (Медицина; Архитектура; Машиностроение; Гражданское строительство; История; Археология и социальная антропология; Ветеринарная медицина; Биохимия и биотехнологии; Физкультура и наука о спорте; Сельское хозяйство и экология сельской местности; Ихтиология и водная среда) Стоит, однако, отметить, что в связи с кризисными явлениями последних лет и в связи с проблемами финансирования процесс внешней оценки несколько застопорился. С начала 2014 года процессы внешней оценки были запущены вновь в отношении тех подразделений, которые ещё не прошли эту процедуру. Кроме того, для сбора необходимых данных и качественного их анализа была создана специальная цифровая система. Те кафедры и подразделения, которые прошли процедуры подготовки внешнего и внутреннего отчетов, в дальнейшем обсудят полученные результаты и перейдут к процедуре улучшения качества собственной работы согласованно с общими планами университета.

Каким образом были решены проблемы и преодолены трудности?

В ходе процедуры подготовки внутреннего и внешнего отчетов Фессалийский университет сумел получить представление о своих сильных и слабых сторонах. Свою положительную роль сыграла и надежная информационная система, позволившая оперативно распространять информацию обо всех мероприятиях в области качества, рассылать новостные сводки и, таким образом, постепенно изменять в лучшую сторону отношения академической среды к менеджменту качества

Какова ситуация сегодня?

Внутренняя оценка работы университета и его структурных подразделений – это долговременный и сложный процесс, требующий участия многих сотрудников. Основной целью всего этого по-прежнему остаётся формирование у сотрудников университета четкого видения путей повышения качества выполняемой работы на основе объективных критериев академического характера и на основе всеобщего согласия и взаимной поддержки. Сегодня сотрудники университета уже осведомлены о сильных и слабых сторонах своей работы и потому способны целенаправленно работать на улучшение ситуации, принимая во внимание негативные и положительные аспекты, описываемые ниже.

Негативные аспекты:

1. Находящиеся в распоряжении некоторых кафедр учебные аудитории не пригодны для проведения занятий по гибкому учебному плану (такова ситуация, например, например, на гуманитарных факультетах).

2. Отношение количества административных работников к количеству студентов на гуманитарном факультете составляет 1:100, что не совсем правильно. На других факультетах - инженерном, сельскохозяйственных наук, науки о здоровье – это отношение составляет 1: 20-25, что несколько лучше.

3. Отношение количества административных работников к количеству преподавателей не соответствует норме. Также не соответствует норме и обеспеченность студентов компьютерами.

4. Недостаток финансирования препятствует достижению желаемого результата. Также следует отметить и недостаток помещений и рабочего пространства, необходимых университету для полноценной работы и дальнейшего развития.

5. Факультеты и кафедры не сотрудничали между собой по вопросам организации совместного проведения общих учебных курсов, что позволило бы снизить расходы на персонал.

6. В вузе существовала всего одна межфакультетская программа подготовки аспирантов.

7. Студенты не очень активно участвуют в программах академического обмена.

8. Соотношение количества преподавателей и студентов также не соответствует норме.

9. Отмечается нехватка лабораторного оборудования, учебных аудиторий и рабочего пространства в целом.

10. Имеются некоторые проблемы с предоставлением студентам мест проживания (в случае необходимости) – не все студенты обеспечены местами.

11. Не все услуги включены в университетскую информационную систему.

12. Государственные инвестиции не отличаются гибкостью и ограничены средствами на развитие инфраструктуры, предусмотренными изначальными планами.

Положительные аспекты:

1. Фессалийский университет – новый университет, который активно развивается и имеет потенциал для привлечения молодых ученых.

2. Поступающие студенты отличаются высоким уровнем первоначальной подготовки.

3. Развивается научно-исследовательская деятельность.

4. Из года в год увеличивается объем выполняемых научно-исследовательских работ, аналогично увеличивается и количество ссылок на работы университетских ученых, а также уровень цитирования университетских научно-исследовательских публикаций. Евросоюз также оказывает существенную финансовую поддержку вузу в рамках европейских проектов. Это означает, что проведение научно-исследовательских работ соответствует международным нормам и стандартам. Молодые ученые постоянно публикуют новые работы.

5. Развиваются связи вуза с производством.

6. На должном уровне организовано подготовка бакалавров, магистров и аспирантов.

7. Введена и действует европейская система трансфера и накопления кредитов (ECTS).

8. Университет осуществляет учебный процесс и практические занятия на высоком уровне, с учетом интересов студентов.

9. Информационные технологии активно используются и в обучении, и в административной работе. Университет оказывает образовательные услуги на весьма высоком уровне, обучение ведут квалифицированные преподаватели.

10. Прозрачность схем принятия решений.

Достижения.

Сегодня СОК ведет работу по созданию стратегических схем обеспечения и оценки качества совместно с факультетами и кафедрами вуза. Будут опубликованы результаты внутренних отчетов. Также будут опубликованы и общие результаты изучения отчетов по внешней оценке, составленных внешними наблюдателями. Основные задачи СОК – поддержание атмосферы качества и систематическая оценка работы – при их успешной выполнении позволяют всему университету эффективно продвигаться к соблюдению высоких стандартов в образовании и научно-исследовательской работе.

Предложения по дальнейшей организации работы в указанных направлениях.

1. Необходимо ввести должности консультантов для профессорско-преподавательского состава.

2. К преподавательской деятельности следует привлекать кандидатов наук, партнеров по научным исследованиям, сотрудников, с которыми заключен контракт на неопределенный срок. Следует активизировать

преподавательскую и научно-исследовательскую деятельность кандидатов наук, подведя под эту статью соответствующие объемы финансирования.

3. Следует наладить взаимодействие между кафедрами в деле преподавания общих курсов (можно предлагать их по выбору в первый год обучения). Взаимодействие между кафедрами и факультетами в деле совместного преподавания следует развивать, но для этого могут понадобиться дополнительные аудитории, так как количество обучаемых студентов при этом может увеличиться.

4. Следует продвигать и популяризировать аспирантские программы, предлагаемые кафедрами университета.

5. При организации обучения необходимо проводить курсы обязательных дисциплин и дисциплин по выбору во взаимосвязи друг с другом.

6. Следует поощрять посещение студентами занятий по обязательным для изучения дисциплинам из года в год.

7. Необходимо развивать идеи разработки комплексов курсов, объединенных общей темой.

8. Больше внимания необходимо уделять внедрению современных технологий и организации практических занятий.

9. Должно быть сокращено количество учебных программ, обучаясь по которым, студенты получают степень. В целом, даже при пятигодовом обучении необходимо сократить общий учебный курс до 50 и менее дисциплин обучения.

10. Некоторые кафедры (машиностроение, физическое воспитание) уже внесли изменения в свои учебные планы, другие кафедры также намереваются внести изменения в собственные учебные планы и осуществлять обучение по курсам, разработанным совместно с близкими по профилю кафедрам, особенно на 1 году обучения (ихтиология, сельское хозяйство, гражданское строительство, ветеринарная медицина, etc.).

11. Кафедрам следует четко формулировать собственные цели с учетом актуальных нужд и потребностей, а также с учетом уже существующих связей с рынком труда.

12. Следует сделать обязательной процедуру оценки выпускниками итогов собственного обучения, учебных планов и работы преподавателей.

13. Учебные планы кафедр следует адаптировать под актуальные потребности общества.

14. Необходимо довести до нормального уровня соотношение между количествами студентов и преподавателей. На некоторых кафедрах на 1 преподавателя приходилось 5 студентов, что весьма мало, на других же, напротив, на одного преподавателя приходилось намного больше студентов.

15. Количество новых аспирантских программ обратно пропорционально увеличению количества профессоров и докторов. Соотношение между количествами аспирантов и их преподавателей следует поддерживать на том уровне, на котором оно находится сейчас.

16. Некоторым кафедрам следует перераспределить время, отводимое на производственную практику (например, две летние практики по 2 месяца, двухмесячная практика в государственном учреждении, двухмесячная практика на производстве). На некоторых кафедрах обсуждаются вопросы увеличения продолжительности практики (сейчас сроки практики составляют 2 месяца, однако были предложения по увеличению продолжительности практики до 6 месяцев, что позволит повысить её эффективность).

17. При обучении в аспирантуре следует больше внимания уделять личной информации о выпускниках аспирантуры и развивать, в случае необходимости, возможности по профессиональной реабилитации.

18. Следует поощрять развитие академической мобильности по проектам программы ERASMUS+. В настоящее время уровень мобильности как среди студентов, так и среди преподавателей крайне низок.

19. Кафедрам не следует «распылять» научно-исследовательскую и инновационную деятельность по многим направлениям одновременно; напротив, следует сконцентрировать внимание на нескольких наиболее актуальных направлениях и проводить работы, обеспечивая эффективную совместную деятельность сотрудников, привлекая к исследованиям преподавателей и профессоров и предоставляя им всё необходимое оборудование.

20. Следует чаще проводить на кафедрах опросы относительно дальнейших направлений научно-исследовательской деятельности (каковы планы на текущий год и на последующие годы, какие, по мнению сотрудников, направления следует развивать, и т.д.)

21. Следует обсудить сокращение периодов экзаменационных сессий и увеличение количества обязательных для изучения дисциплин. В последнем случае следует создать гибкую систему обучения.

22. Нужно сократить количество экскурсий на предприятия и производства, подобным экскурсиям следует придать сугубо образовательный характер.

23. Следует оптимизировать временные соотношения между теоретическим и практическим курсами. Отмечается, что на многих кафедрах слишком много времени отводится теории в ущерб практике, многие учебные дисциплины преподаются с использованием устаревших подходов к обучению

24. Следует улучшить расписание занятий – студентов загружают большим количеством лекционных часов, которые следует распределить более рационально.

25. Следует обсудить возможности сокращения пятилетних сроков обучения по некоторым специальностям до четырех лет, причем последний год обучения должен быть преимущественно ориентирован на практическую деятельность.

26. Те кафедры и подразделения, которые завершили подготовку отчетов по оценке работы, могут проводить на уровне университета своеобразные праздничные мероприятия, приуроченные к завершению работ по оценке качества.

27. Следует продолжать реструктуризацию учебных планов.

28. Следует завершить работы по созданию единой информационной системы сбора и анализа общеуниверситетских данных

29. Следует более активно взаимодействовать как со специалистами по внешней оценке, которые будут изучать работу подразделений и кафедр, так и с учреждениями, координирующими работу греческих университетов.

17. Фессалийский университет, Греция
Книжный магазин Фессалийского университета

Проф. Михаил Зубулакис

Вопрос: **создание университетского книжного магазина и магазина сувениров**

Известнейшие вузы Европы и США располагают собственными крупными магазинами, в которых продается печатная и сувенирная продукция. Таким образом, университет популяризируется не только в среде собственных студентов, преподавателей и сотрудников, но и в среде потенциальных абитуриентов и лиц, заинтересованных в сотрудничестве. Фессалийский университет существует с 1988 года, и сегодня пришло время создать структуры, позволяющие не только распространять научные работы сотрудников университета, но и рекламировать университет посредством продажи сувенирной продукцией с символами университета.

Проблема

Издательство Фессалийского университета работает с 1998 года, за это время было опубликовано более 110 наименований печатной продукции – преимущественно учебников, монографий, сборников статей, издаваемых по итогам проведения международных научных конференций. Продажей изданий занимались частные фирмы в Греции и Кипре. Таким образом, не было возможности напрямую продать книгу студенту, преподавателю или другому заинтересованному лицу. Те, кто хотел приобрести книги, изданные Фессалийским университетом, делали заказ у распространителя, а распространитель уже передавал заказ университету. Следует отметить, что значительную поддержку издательству оказал университетский комитет по организации научных исследований, на базе которого издательство проработало в течение 15 лет. Ситуация была такова, что для продажи одной книги требовались усилия пяти сотрудников!

Более того, университет не имел собственного зарегистрированного бренда, фирменного стиля, позволяющего продвигать собственный имидж на различных мероприятиях – днях выпуска, конференциях, юбилеях и т.д. За разработкой собственного фирменного стиля следовало обращаться в соответствующие организации, оплачивать их услуги, что весьма недешево и не всегда гарантирует желаемый результат, который устроил бы всех.

Каковы были возможные решения?

Следовало создать собственный книжный магазин, в котором, кроме того, продавалась бы и сувенирная продукция с символикой университета. Университетский магазин приносил бы университету дополнительную прибыль, помогал бы студентам и в образовательном плане (приобретение литературы), и в плане дополнительного заработка (работа продавцами).

Какие возникли проблемы и препятствия?

Государственный статус Фессалийского университета не дает ему права заниматься самостоятельной коммерческой деятельностью. Университет может принимать частные инвестиции только с одобрения сената или совета университета (с 2013 года). Частные услуги имеет право оказывать только университетский комитет по проведению научных исследователь, являющийся также единственным официальным дистрибьютором инновационных результатов научно-исследовательской деятельности университета. Для осуществления коммерческой деятельности университету пришлось активизировать компанию по управлению собственностью, которая была создана на базе университета с 1987 году, но со времени создания толком не работала. В соответствии с собственным уставом, компания имела право на использование и продвижение любой продукции, произведенной в университете, на использование университетских научных публикаций, Кроме того, компания обладала всеми правами на университетские разработки и издания. За последние 20 лет было предпринято много попыток возобновить работу компании, но все они потерпели неудачу из-за разногласий по вопросам работы между Министерствами образования и экономики.

Какие меры были приняты?

Сенат университета принял решение по возобновлению работы компании в июле 2010 года. В качестве управляющего органа компании была создана возглавляемая ректором административная комиссия. Таким образом, единственным полномочным представителем компании и держателем основной доли её капитала является ректор. Кроме того, совет при ректоре утвердил уставной капитал компании в размере 60000 евро, исполнительным директором компании был назначен проректор по экономическим вопросам. В офисе компании было задействовано всего два сотрудника, одним из которых был секретарь проректора, осуществлявший административную поддержку.

Как удалось преодолеть трудности?

Основная сложность состояла в том, что государственное финансовое управление долго отказывалось продлить действие учетного налогового идентификационного номера для компании, которая бездействовала в течение 23-х лет. Задачу усложняло ещё и то, что первоначально университет располагался в Афинах, поэтому все налоговые инстанции, регистрировавшие университет и принимавшие от него данные, находились именно в столице. Почти два года понадобилось на то, чтобы получить соответствующую лицензию и полностью перевести компанию в Волос, где университет находится с 1995 года. Благодаря настойчивости руководства работа компании официально началась в июне 2012 г.

Какова ситуация сегодня?

Книжный магазин был открыт только в июне 2013 г. из-за задержек в строительстве необходимых помещений. Книжный магазин университета находится в Волосе, на первом этаже недавно отреставрированного здания напротив здания факультета гуманитарных наук и социологии. Магазин реализует не только печатную продукцию университета, но и оригинальные сувенирные товары с символикой вуза – всего более 20 наименований (футболки, майки, сумки, булавки, кружки, кепки, галстуки, ручки, папки для бумаг, блокноты, зонты). Магазин открыт ежедневно с 9.00 до 14.00. Магазин на официальной основе продает продукцию издательства Фессалийского университета, а также занимается рекламной деятельностью, распространяя информацию об университетских изданиях.

Что изменилось и каковы были достижения?

Помимо того, что появилась возможность эффективной реализации вузовской печатной продукции, также возобновила свою деятельность и университетская компания по управлению правами и собственностью. Книжный магазин представляет собой дополнительный источник прибыли для университета, также на его базе создаются дополнительные рабочие места для студентов. Открытие собственного книжного магазина – первый шаг, который Фессалийский университет сделал в области собственного продвижения на рынке образования.

Проект “Руководство и управление изменениями в высшем образовании”
(La MANCHE)

Программа ТЕМПУС IV

РУКОВОДСТВО ПО ЕВРОПЕЙСКОМУ ОПЫТУ УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Международный университетский колледж,
Ул. Болгарии,3
9300, г. Добрич,
Болгария

Тел. +359 58 65 56 38
Электронный адрес: lamanche@vumk.eu

2014
www.lamanche-tempus.eu
Номер проекта 530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR