

# СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА



**А.Ф. МУСТАЕВ**

канд. физ.-мат. наук, доцент, проректор по учебной работе Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы, г. Уфа  
e-mail: almazbspu@mail.ru

A.F. Mustayev, candidate of physico-mathematical sciences, pro-rector for academic affairs, Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla, Ufa

## COMPONENTS OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL UNIVERSITY

In the article elements of the development strategy of basic pedagogical higher education institution – the Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla are stated, the characteristic of a problem situation, model of development of university and the strategy of its realization are provided.

**В статье излагаются элементы стратегии развития опорного педагогического вуза – Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы, приводятся характеристика проблемной ситуации, модель развития университета и стратегия ее реализации.**

На заседании президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам председатель Правительства Д.А. Медведев обозначил четыре приоритетных направления развития образования страны, которые должны быть учтены всеми образовательными учреждениями России. Первое направление — современная образовательная среда для школьников: школы необходимо снабдить оборудованием, лабораторными составляющими; учебный процесс должен быть интересным, безопасным и удобным. Второе направление — квалифицированные рабочие кадры, нехватка которых остро ощущается, а уровень подготовки педагогов не отвечает требованиям современного производства (в основном это касается СПО). Третье направление — высшая школа: университеты как центры пространства создания инноваций, призванные повышать конкурентоспособность российских вузов на мировом рынке и готовить действительно востребованных специалистов, при этом качественное образование должно быть максимально доступным. Четвертое направление — современная цифровая образовательная среда, которая должна быть и доступной, и качественной, чтобы облегчить жизнь обучающимся с ограниченными

возможностями здоровья, а также работающим студентам.

Далее излагается стратегия формирования на базе Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы инновационного научно-образовательного центра, ориентированного на потребности системы образования и социальной сферы РБ, обеспечивающего подготовку кадров на уровне национальных и международных стандартов качества.

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

Разработка стратегии развития вуза предполагает анализ ограничений, внешних и внутренних вызовов, стоящих перед коллективом университета, а также выработку программно-целевых инструментов их разрешения. В связи с этим, выделяются несколько групп вызовов.

**1. Глобальные вызовы** (дорожная карта «Будущее глобального образования 2015–2035»), непосредственно затрагивающие основы профессионального педагогического образования:

— глобальная конкуренция за человеческий капитал и рынки образования. Содержание образования перестает быть монополией университетов и решающим фактором, оно становится широкодоступным. Важным явля-

ется то, что университеты могут обеспечить качество обучения и наставничества, диалог между студентами, в том числе между-народный; путь из университета на рынок труда;

— кризис индустриальной модели образования, когда образование старого формата становится крайне дорогим и сталкивается в сложной экономической ситуации с недостаточным государственным финансированием; создание новых образовательных стартапов требует меньших вложений и более гибко само по себе;

— формирование поколения «детей планшетов», выросших в среде с деятельностью, связанной с новыми технологиями и, соответственно, с негативными ее последствиями (нарушение мелкой моторики, длительное взаимодействие с виртуальными объектами, недостаточное развитие воображения);

— синдром дефицита внимания, «клиповость» мышления, связанные с перенасыщенным информационным фоном (изобилие фильмов, клипов, игр, интерактивных интернет-сервисов) и, соответственно, влекущее за собой синдром дефицита внимания и гиперактивности;

— «цифровой разрыв в школе», или падение в глазах учеников ценности учителей-трансляторов, когда учитель, как источник актуальных знаний, не выдерживает конкуренции с постоянно обновляющейся информационной средой, к которой имеет доступ каждый школьник;

— феномен «живого учебника» — приобретающий распространение проектов по технологии «вики», основанные на принципе свободы информации, где каждый может создавать и изменять содержание учебника (с требующим верификации контентом), чему способствует автоматизация процессов обработки информации.

**2. Системные вызовы** (Концепция модернизации педаго-

гического образования), также связанные с профессиональным педагогическим образованием. Три группы проблем педагогической профессии в России:

— проблема входа в профессию: низкий средний балл ЕГЭ абитуриентов и отсутствие возможности отбора мотивированных абитуриентов к педагогической профессии, низкий процент трудоустройства выпускников в систему образования, линейность подготовки;

— проблема подготовки: устаревшие методы и технологии, отсутствие достаточного количества часов на практику и стажировку, деятельностного подхода в подготовке студентов, связи между изучением учебных дисциплин и потребностями реальной школы;

— проблема удержания в профессии: отсутствие системы профессиональной поддержки и сопровождения молодых учителей, неясные карьерные перспективы учителя.

Основные задачи Концепции модернизации педагогического образования включают институциональную реформу программ педагогического образования в единой связке с учительской профессией; развитие механизмов, обеспечивающих мягкий «вход» и «выход», возвращение в профессию — все это предполагает открытость системы педагогического образования, ее интеграции с системой высшего, профессионального и дополнительного образования. И, таким образом, миссия педагогических вузов как эксклюзивных центров подготовки учителей уходит в прошлое.

Осуществляя подготовку кадров для региональной экономики и социальной сферы, необходимо рассматривать перспективы, связанные с форсайт-моделью компетенций будущего («Атлас новых профессий»). В связи с этим перспективные характеристики выпускника выступают как целевые ориентиры преобразования

педагогического университета. Анализ рисков диктует отказ от модели массового профессионального образования и переход к формированию нового качества подготовки специалиста. «Навыки будущего» необходимы и для трудоустройства, и успешной карьеры, и для активной гражданской позиции, более высокого качества личной и семейной жизни. По оценке экспертов, облик перспективных отраслей и профессий в ближайшие 15–20 лет претерпит кардинальные изменения: возрастает потребность в формировании надпрофессиональных умений, которые являются универсальными и важными для специалистов самых различных отраслей. Овладение ими позволяет работнику повысить эффективность профессиональной деятельности в своей отрасли, а также дает возможность переходить между отраслями, сохраняя свою востребованность. Надпрофессиональные умения включают:

— системное мышление — умение мыслить за пределами общепринятых представлений;

— навыки межотраслевой коммуникации — понимание технологий, процессов и рыночной ситуации в разных отраслях;

— умение управлять проектами и процессами;

— управление сложными автоматизированными комплексами, работа с искусственным интеллектом;

— клиентоориентированность, умение работать с запросами потребителя;

— мультиязычность и мультикультурность;

— умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми;

— работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач: умение быстро принимать решения, реагировать на изменение условий работы, умение распределять ресурсы и

управлять своим временем, способность к самообразованию;

— способность к художественному творчеству, наличие развитого эстетического вкуса.

Центральными процессами нового образования станут коммуникация и технологии интеллектуальной деятельности, переход к учебным процессам, основанным на принципах сотрудничества, совместное планирование учащимся и учителями изучаемого содержания и учебного процесса, персонализированные учебные траектории (обучение в виртуальных средах — онлайн-курсы, лекции в виртуальной реальности, обучение на практике в реальных жизненных ситуациях); основной формой образовательной деятельности — проектная и командная работа.

В связи с этим учитель должен стать эффективным организатором коммуникаций, технологическим экспертом, руководителем проектной работы. Среди его необходимых навыков: гибкость и открытость, готовность принимать и создавать новое, игрофикация образования, наставничество и коучинг (на основе целей ученика), предпринимательство (в образовании и внутри учебных проектов), обучение исследованию и решению проблем, проектно-ориентированное образование, «холистическое» образование.

Изменение «профессиограммы» педагога, необходимость в овладении все усложняющимся дидактическим инструментарием диктуют необходимость конструирования специальных условий для научно-методического сопровождения процесса профессиональной подготовки и самообразования учителей в течение всей жизни. Ключевой проблемой выступает позиционирование и амбиции педагогического вуза как «ядра» профессиональной подготовки, интегратора и генератора социальных инноваций в регионе, пространства личностного раз-

вития для широких слоев населения. В связи с этим неизбежен пересмотр важнейших системных установок университета, таких как миссия, принципы и задачи стратегического развития.

БГПУ им. М. Акмуллы — признанный педагогическим сообществом профильный университет, сохранивший свою специфику на фоне резкого сокращения числа педагогических вузов за последние годы. За свою 50-летнюю историю университет добился признания не только на региональном и всероссийском уровнях, но и в международном сообществе. Университет реализует ряд уникальных российских и международных проектов, входит в пятерку вузов Российской Федерации, обладающих статусом опорного гуманитарного вуза по продвижению русского языка в тюркоязычных странах и государствах — членов Шанхайской организации сотрудничества, входит в сетевой Университет Шанхайской организации сотрудничества (УШОС) и осуществляет подготовку кадров по направлению «Педагогика» с ведущими вузами КНР, Республики Казахстан, Республики Таджикистан, Кыргызской Республики. Является федеральной площадкой по реализации Государственной программы подготовки специалистов с углубленным знанием истории и культуры ислама. Данные имиджевые проекты вуза и Республики Башкортостан связывают университет с многочисленными партнерами.

В условиях практикоориентированной подготовки кадров, активного вовлечения работодателя в процесс подготовки выпускника, педагогический университет перестает быть просто источником знаний, умений и формирования компетенций, он призван стать средой личностного самообразования человека и гуманистически направленного преобразования общества. Уникальной особенностью БГПУ им.

М. Акмуллы как институционального координатора (ядра, центра) социально-гуманитарной сферы региона выступает поддержка и проектирование особых видов социальной деятельности, направленных на формирование гражданина России и обеспечение духовной безопасности общества с учетом глобальных вызовов. Будущее вуза — становление его как научно-образовательного и технологического центра, обеспечивающего сопровождение развития современной экономики и производства; становление как социального центра, объединяющего все ресурсы по поиску, диагностике, прогнозированию, проектированию и конструированию развития структур для инновационного и безопасного развития общества через создание социальной инфраструктуры для сферы образования. В связи с этим миссия БГПУ им. М. Акмуллы — модернизация в Республике Башкортостан, Приволжском Федеральном округе педагогического образования как одного из ключевых инструментов развития человеческого потенциала, комплексное сопровождение профессионального роста учителей. Важнейшими механизмами реализации миссии педагогического университета выступают:

— активная кадровая политика, направленная на стимулирование научной и образовательной эффективности;

— создание системы управления на основе достижения моделируемых результатов, иерархии проектов стратегического развития и системы KPI;

— выбор ключевых приоритетов развития и концентрация ресурсов и усилий на тех направлениях исследований, разработки и подготовки кадров, в развитии которых нуждается система образования, инновационная экономика Республики Башкортостан и России;

— формирование бренда Акмуллинского университета в обще-

национальном и международном масштабе путем разработки и продвижения уникальных научно-образовательных проектов, социальных инициатив, оригинальных образовательных технологий;

— повышение организационной гибкости и управленческой эффективности, обеспечивающих прогнозирование и оперативное реагирование на изменения конкурентной среды;

— обеспечение доступности и качества образовательных услуг через «цифровизацию» педагогики, внедрения online и smart образовательных технологий;

— формирование пирамиды образовательных услуг: широкое качественное образование (доступность и качество) и реализация «супер-программ» для одаренных детей;

— приоритетное развитие магистерских и аспирантских программ, экспорт и сетевая реализация образовательных программ в формате Межрегионального сетевого педагогического университета и Университета ШОС;

— создание точек роста (центров превосходства) по прорывным направлениям научных исследований; формирование устойчивой системы научно-исследовательской и инновационной инфраструктуры, полностью закрывающей потребности системы образования региона и г. Уфы;

— стимулирование и поддержка инициатив студентов и аспирантов, направленных на модернизацию университета, на инновационную и предпринимательскую деятельность;

— полное обеспечение экспертно-аналитической потребности системы образования республики и г. Уфы;

— полное обеспечение кадровых потребностей региональной системы образования (методическая, управленческая магистратура, индивидуальные и модульные дополнительные профессиональные программы);

— развитие регионального центра реализации социальных программ и проектов, разветвленной системы предоставления сервисов и услуг для населения.

Брендинг нового вуза — Акмуллинского университета 2020 — достигается через ключевые характеристики: *бимодальный* — открытость, доступность; *государственный* — гарантия качества; *проектный* — эффективность, инновационность; *университет* — мотивация.

Поскольку миссия университета предусматривает содержательное и технологическое обеспечение механизма «пожизненного обучения» педагогических кадров, то коллектив должен понимать необходимость постоянного поиска перспективных проектов собственного инновационного развития как эффективных способов разрешения проблем педагогической профессии. В связи с этим, сценарии развития университета должны быть нестандартны с точки зрения существующих стереотипов, т.е. предполагают отказ от линейной модели подготовки кадров и опоры исключительно на собственный потенциал в целеполагании и комплектовании проектных команд, патерналистского отношения к партнерам.

Таким образом, БГПУ-2020 представляет собой проектный университет, обеспечивающий генерацию и управление проектами в образовании, науке и творчестве для формирования метапредметных результатов обучения и метакомпетенций. Развивая сетевые механизмы разработки, реализации образовательных программ и оценки образовательных результатов, обеспечивая индивидуализацию учебного процесса, академическую мобильность студентов и преподавателей, Акмуллинский университет должен трансформироваться в межрегиональный и международный образовательный холдинг, который в Республике Башкортостан становится ядром

профильного образовательного кластера на основе субъектно-ориентированного обучения и технологий дуальной подготовки кадров. Конкурентоспособность и позиционирование образовательных программ и инновационных разработок, экспорт образовательных услуг и передового опыта за пределы республики будет обеспечено в результате реализации модели бимодального университета, совмещающего традиционную и электронную (в т.ч. дистанционную) системы образования. В перспективе к 2020 году Акмуллинский университет будет представлять холдинг открытого электронного образования, объединяющего электронные ресурсы участников профильного образовательного кластера, сетевых партнеров в виде профессиональной педагогической ИТ-среды, способной эффективно решать проблемы учительской профессии (вход в профессию, качество подготовки, удержание в профессии), ликвидировать «цифровой разрыв» в школе, обеспечить доступность и качество образовательных услуг.

Федеральная целевая программа развития образования (ФЦПРО) [1] ставит перед российской системой образования конкретные задачи, активное участие в решении которых обязаны принять в первую очередь педагогические вузы, определяющие образовательную политику своего региона, и основные «поставщики» квалифицированных педагогических кадров в образовательные организации. Исходя из этого, задачи развития БГПУ им. М. Акмуллы должны соответствовать приоритетам государственной образовательной политики и учитывать тенденции и векторы развития региональной образовательной и социокультурной сферы, экономики в целом, обусловленные требованиями, предъявляемыми стейкхолдерами педагогического вуза к осуществлению образовательной деятель-

ности (требования учредителя, потребителей, надзорных органов, работодателей, региональной администрации, инвесторов, конкурентов и пр.). Таким образом, определяются «сквозные» приоритеты развития педагогического университета — педагогического образования — образовательной системы региона и России:

1. Приоритет *инновационности*: модернизация образовательных программ, технологий и содержания образовательного процесса в профессиональном образовании через внедрение новых вариативных образовательных программ на основе индивидуализации образовательных траекторий, а также технологий проектного обучения.

2. Приоритет *эффективности*: повышение профессионального уровня педагогических работников, а также общеобразовательных организаций, сопровождение внедрения профессиональных стандартов педагога и руководителя, разработка и апробация современных моделей педагогического лидерства, эффективного преподавания, профессиональных сообществ обучающихся, создание эффективных механизмов реализации концепций развития предметных областей (математического, филологического, физического и др. образования).

3. Приоритет *мотивации*: создание условий, обеспечивающих развитие мотивации и способностей подрастающих поколений в познании, творчестве, труде и спорте, формирование активной гражданской позиции, культуры здорового образа жизни.

4. Приоритет *доступности*: разработка и реализация проектов, обеспечивающих доступность образования независимо от места проживания обучающихся, повышение конкурентоспособности педагогического образования, обеспечение реализации индивидуальных траекторий обучающихся и их участия в территориально-распределенных сетевых

образовательных программах, ориентированность мероприятий, связанных с обеспеченностью доступа детей с ограниченными возможностями здоровья или детей и молодежи из социально слабозащищенных групп населения к получению общего, профессионального и дополнительного образования.

5. Приоритет *качества*: развитие механизмов независимого мониторинга и оценки качества образования в интересах личности, общества, рынка труда, государства и непосредственно самой системы образования. Создание новых инструментов и оценочных процедур (включая международные исследования качества образования) как в общем, так и в профессиональном, и высшем образовании; разработка модели мониторинга системы образования г. Уфы, региона, создание механизмов масштабирования лучших результатов.

Качественные изменения системы педагогического образования в регионе коррелируются с 3 основными этапами развития педагогического университета:

*1-й этап (текущий)*: БГПУ — единственный многопрофильный педагогический вуз РБ, развивающий сетевые механизмы организации образовательной среды в регионе (Сетевой университет Башкортостана), РФ (Сетевой педагогический университет), странах ШОС (УШОС, Опорный вуз по продвижению русского языка).

*2-й этап*: БГПУ-2020: проектирование и инновации.

*3-й этап (долгосрочная перспектива)*: БГПУ — Акмуллинский образовательный холдинг (с 2020 года): трансрегиональная и международная сеть подготовки педагога, элемент общенациональной системы профессионального роста учителей.

На выделенных этапах развития университета формируются и корректируются задачи модернизации университетского

образования и повышения конкурентоспособности образовательных программ [2] по ключевым направлениям: «Инновационная и научно-исследовательская деятельность», «Информатизация вуза», «Социальная и воспитательная работа», «Развитие имущественного комплекса и финансово-хозяйственной деятельности». В основе управления стратегией развития университета находятся важнейшие измеряемые показатели эффективности вуза (KPI первого уровня), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Они дают основу для корпоративного учета и электронного мониторинга с предоставлением результатов по требованию, а также ложатся в основу эффективного контракта научно-педагогических кадров, менеджеров образования, вспомогательного персонала. Таким образом, прогнозные формализуемые значения развития вуза:

— контингент обучающихся (основные образовательные программы бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры и СПО) — не менее 15 тыс. обучающихся; контингент иностранных студентов — 5%; количество студентов, участников конкурсов инновационных проектов, профессионального мастерства, олимпиад, в том числе в рамках движения WorldSkills — не менее 30%; доля работающих педагогов, освоивших программы дополнительного образования в университете, — не менее 50% (от планируемого по РБ); трудоустройство — 90%;

— объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника — не менее 150 тыс. руб.; доходы вуза из всех источников — не менее 1,5 млрд руб.; доля проектов, реализуемых совместно с субъектами инновационной инфраструктуры РБ и РФ — не менее 50%; число публикаций

организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования: Web of Science, в расчете на 100 НПР — не менее 8, Scopus, в расчете на 100 НПР — не менее 15;

— доля основных профессиональных образовательных программ, реализуемых в сетевом формате, в том числе международных — 20%; количество центров развития компетенций с внедрением элементов дуального образования и симуляционных технологий — не менее 20%;

— разработка и внедрение адаптированных образовательных программ для лиц с ОВЗ, создание безбарьерной среды обучения в университетском кампусе — 100%;

— доля основных профессиональных образовательных программ, обеспеченных электронным медиаконтентом — 100%; количество дополнительных образовательных программ, реализуемых в форме электронного обучения в полном объеме — не менее 50 ед.; количество электронных учебных курсов, размещенных на открытых интернет-платформах: Международные (Coursera) — 1 ед.; Российские (Национальная платформа открытого образования) — 3 ед.; Республиканские (Электронное образование РБ) — 10 ед.

Очевидно, что показатели развития вуза формируются как проектируемые результаты. ТОП проек-

ты [2] университета носят междисциплинарный, межведомственный характер и выступают драйверами развития всего коллектива, эффективными механизмами решения проблем профессионального образования в регионе и в России. Проектное видение носит сквозной, открытый и прогнозный формат, сайт-характер и является основой для разработки инструментов развития факультетов, кафедр, научно-исследовательских подразделений и других структур: «Базовые школы педуниверситета», «Бимодальный университет», «Гражданско-патриотическое воспитание», «Институт семьи и детства», «Практикоориентированное профессиональное образование», «Здоровое поколение — сильный регион», «Новое поколение ФОС», «Образовательный кампус — территория проектов», «Ресурсный центр инклюзивного образования», «Сетевое взаимодействие колледж-педвуз», «Система развития одаренности детей», «Сопровождение профессионального роста педагогов региона».

Кризис индустриальной модели образования, перспективы новой промышленной революции диктуют необходимость поиска нового содержания и технологий образования, адекватных навыкам XXI века. Место и роль педагогического университета (как и любого другого вуза) в региональной, национальной си-

стеме подготовки кадров зависит от готовности и потенциальной возможности коллектива к комплексным преобразованиям, отказа от линейных сценариев развития, «догоняющего» характера подготовки кадров. Роль учителя в нарождающейся «экономике» знаний будет возрастать, т.к. ключевой задачей, обеспечивающей личностное развитие, карьерный успех, высокую социальную адаптацию в ситуации неопределенности, будет «научить учиться». В связи с этим педагогический университет должен трансформироваться в открытую систему для профессиональных проб, сотворчества (coworking), организацию индивидуальных траекторий для всех возрастов, способный генерировать социальные инновации для региональной системы образования и городской среды.

#### Библиографический список:

1. Федеральная целевая программа развития образования (ФЦПРО) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://фцпро.рф/>

2. Официальный сайт БГПУ им. М. Акмуллы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bspu.ru/files/9886>

Ключевые слова: педагогическое образование, стратегия развития, целевые показатели, проекты развития.

Keywords: pedagogical education, development strategy, targets, development projects.

### Уважаемые читатели!

**Вы хотите первыми получать содержательные новости о профессиональном образовании?**

**Если вы вдруг забыли оформить подписку на наш журнал на II полугодие 2017 года — еще не поздно!**

**Подписаться на журнал и его приложение удобнее и экономичнее через редакцию:**

**ПИШИТЕ e-mail:**  
**profobr@mail.ru**  
**lora-fer@mail.ru**

**ЗВОНИТЕ 8 (499) 738-20-56**  
**8 (915) 464-57-17**  
**8 (903) 976-99-28**

