

УДК 331

Опыт внедрения инновационных финансовых механизмов повышения эффективности образовательной деятельности в федеральном университете в условиях модернизации высшего образования (на примере ФГАОУ ВО «СВФУ им. М.К. Аммосова»)

Павлов Герасим Николаевич

Проректор по финансово-экономической и предпринимательской деятельности,
Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова,
677000, Российская Федерация, Якутск, ул. Белинского, 58;
e-mail: gn.pavlov@s-vfu.ru

Самсонова Наталья Ильинична

Начальник отдела труда и заработной платы,
Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова,
677000, Российская Федерация, Якутск, ул. Белинского, 58;
e-mail: ni.samsonova@s-vfu.ru

Аннотация

В условиях глобальных вызовов высшее образование вынуждено не только искать новые направления развития, но и преобразовываться, трансформироваться с учетом новых требований экономики знаний. Поиск инновационных механизмов развития университета связывается с возможностями рынка образовательных услуг, в том числе дополнительного профессионального образования. В работе делается вывод о том, что механизмы повышения эффективности федерального университета в большинстве своем в действительности представляют собой механизмы по повышению реальной ответственности сотрудника, преподавателя за персональный и командный результат, так как прежде всего от этого зависит результат конечный – тот, который позволяет оценить работу федерального университета во всех сферах его деятельности, где ключевым показателем его эффективности будут отнюдь не позиции в рейтингах, а инновационное образовательное пространство, созданное в его стенах и по всем параметрам отвечающее мировым стандартам.

Для цитирования в научных исследованиях

Павлов Г.Н., Самсонова Н.И. Опыт внедрения инновационных финансовых механизмов повышения эффективности образовательной деятельности в федеральном университете в условиях модернизации высшего образования (на примере ФГАОУ ВО «СВФУ им. М.К. Аммосова») // Педагогический журнал. 2018. Т. 8. № 6А. С. 248-255.

Ключевые слова

Глобальные вызовы, конкуренция, конкурентоспособность, федеральный университет, студенты, работодатели.

Введение

Интенсификация информационных обменов, высокая мобильность людей, усиление миграционных потоков, унификация моделей поведения человека – все эти факторы, влияющие на все стороны жизни общества, не могут не находить отражения и в сфере образования.

Одной из основных проблем развития вузов сегодня является необходимость преодолевать диспропорции в системе профессионального образования, связанные с соотношением количества студентов и преподавательского корпуса, отсутствием механизмов регулирования набора абитуриентов в соответствии с запросами рынка труда, несовершенством бюджетной политики в области профессионального образования, затрудненностью внедрения инноваций в традиционную систему классических университетов, в том числе в области коммерциализации результатов научной и интеллектуальной деятельности, и др.

С развитием информационно-коммуникационных технологий, переходом к постиндустриальному обществу и глобализационными процессами мир стал стремительно меняться, и сегодня вузы должны выдерживать конкуренцию на глобальном рынке знаний, глобальном рынке исследований, глобальном рынке трудовых ресурсов [Михайлова, 2014]. В связи с этим актуализируются задачи поиска, разработки и внедрения качественно новых механизмов повышения эффективности вузов.

В апреле 2018 г. в экспертном докладе Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики «Двенадцать решений для нового образования» подробно проанализированы вызовы российской системы образования, к которым в первую очередь отнесены растущая образовательная неуспешность, недостаточный масштаб поддержки талантов, разрывы в качестве профессионального образования и растущее неравенство [Двенадцать решений..., www]. Безусловно, подтверждение существования этих объективных вызовов мы можем найти в СВФУ.

Среди основных тенденций на современном этапе развития СВФУ на ежегодной встрече актива с ректором вуза были названы нестабильность объемов государственной субсидии в условиях нормативно-подушевого финансирования и постоянное ужесточение конкуренции, требующее от университетов внедрения новых ООП, технологий обучения, инноваций и др., что вызывает необходимость новых инвестиций. Также были определены основные направления работы по повышению эффективности деятельности федерального университета.

В рамках настоящей статьи рассматриваются два основных аспекта: поиск путей активизации предпринимательской деятельности, усиления поддержки проектов по коммерциализации результатов научно-образовательной деятельности и опыт матричного метода оптимизации расчета часов и штатных единиц профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) университета.

Материалы и обсуждение

Анализ современного состояния СВФУ позволяет оценить потенциальные возможности, связанные как с внутренним потенциалом (развитая инфраструктура, положительный имидж, широкая партнерская сеть на российском и международном уровне), так и с внешним (растущий и развивающийся рынок довузовского образования, высокий образовательный уровень населения Якутии, рост во всем мире интереса к исследованиям по северной и арктической тематике). Однако существуют внутренние и внешние угрозы: с одной стороны, отсутствие сфокусированности бизнес-процессов на приносящую доход деятельность, недостаточно

развитый маркетинг, исторически сложившаяся ориентированность научных исследований на решение региональных проблем и низкая предпринимательская культура, с другой – геоклиматические и географические условия, влияющие на отсутствие наукоемких производств в регионе, внешняя и внутренняя конкуренция в сфере профессионального образования и др.

В связи с этим возникает необходимость решения задачи по поиску оптимальных механизмов повышения эффективности и развития самого федерального российского университета: повышения уровня маркетинговой деятельности; развития пространственной среды, привлекательной для потенциальных партнеров, и материально-технической основы образовательной среды; стимулирования мотивации сотрудников; усиления взаимодействия между подразделениями в сфере коммерческих услуг и программ (развитие своеобразного внутреннего сетевого взаимодействия) и др.

Совместное обсуждение в формате рабочих групп по направлениям позволило выработать определенные идеи, которые, в свою очередь, способны, при последующем осмыслении, конкретизации и регламентации, стать именно теми механизмами, которые смогут повысить эффективность СВФУ в сфере предпринимательской деятельности, коммерциализации результатов научно-образовательной деятельности. Ожидается достижение следующих целей: повышение клиентоориентированности; системные маркетинговые исследования; создание благоприятной для клиента пространственной среды; формирование единой системы продвижения услуг (лендинг-страницы, реклама в социальных сетях, журнал «Сделано в СВФУ»); создание единого call-центра; создание единой клиентской базы, дифференцированной по направлениям; внедрение проектного управления (бизнес-кураторство, экспертно-консультационный совет, инвестиционный фонд, единый портфель коммерческих проектов); введение единой ценовой политики; нацеленность на внутренний рынок университета, в том числе программы «один вуз – два диплома»; изменение принципов распределения аудиторий, выделение отдельных аудиторий для организации деятельности по довузовскому образованию; использование инфраструктуры партнеров и др.

Для обеспечения устойчивого развития федерального университета обсуждались такие механизмы, как ценообразование в федеральном университете: единые основания для установления определенных цен на оказываемые образовательные услуги; вовлеченность всех структурных подразделений в формирование инновационного образовательного пространства дополнительного профессионального образования; локальные нормативные основания для внедрения механизмов учета достижений, образования и трудовой деятельности обучающихся; проблема мотивации сотрудников – материальной и нематериальной; разработка массовых открытых онлайн-курсов (МООК) и развитие электронного обучения и др.

Таким образом, особенность современной ситуации, сложившейся в СВФУ, обусловлена во многом теми возможностями, которые появились с принятием действующего Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», новой системой финансирования российских вузов, в действительности трансформировавшей их в коммерческие предприятия, и вызванными этими возможностями различными рисками [Аетдинова, 2013, www].

Среди эндогенных факторов риска, обусловленных микросредой вуза и связанных с его структурой, материально-техническими ресурсами, научно-педагогическими кадрами и технологической оснащенностью, на первом месте находятся организационные факторы, обусловленные особенностями осуществления управления образовательным учреждением, его организационной структурой, кадровой политикой, управленческой культурой руководства, непривлекательным имиджем вуза, неэффективным маркетингом, снижением качества обучения за счет увеличения числа филиалов [Там же].

С точки зрения подходов к оценке эффективности деятельности научно-педагогических кадров СВФУ проанализированы существующие системы, ориентированные на прямую материальную мотивацию, основанную на премировании: прямое стимулирование через премирование с использованием балльной рейтинговой системы, на которой основана система оплаты труда в университете; прямое стимулирование через премирование также с использованием балльной системы, но с дифференциацией научно-педагогических работников (далее – НПП) на «ученых» и «преподавателей», которая действует в отдельных университетах; системы депремирования, существующие в коммерческих организациях. Оптимальным механизмом, учитывающим достоинства существующих систем, могла бы стать такая система оплаты труда, которая основывается прежде всего на выполнении, или достижении, ключевых показателей эффективности, определяемых дифференцированно и на основе регламентированных критериев для образовательной и научной деятельности ППС и НПП.

Как известно, Распоряжением Правительства РФ от 30 апреля 2014 г. № 722-р утвержден План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», в котором основными целевыми показателями для высшего образования определены отношение среднемесячной заработной платы ППС к среднемесячной заработной плате региона и численность студентов, обучающихся по программам высшего образования, в расчете на одного работника ППС. Так, к 2018 г. средняя заработная плата ППС должна была достигнуть 200% от региональной среднемесячной заработной платы, а численность студентов, приходящаяся на одного преподавателя, должна была равняться 12 обучающимся. Таким образом, повышение заработной платы ППС должно обеспечиваться в том числе и за счет оптимизации численности ППС.

Матричный метод повышения эффективности вуза

Как один из механизмов повышения эффективности федерального университета следует отдельно рассмотреть матричный метод расчета численности ППС, который был разработан еще в Якутском государственном университете, доказал свою эффективность и реализуется в настоящее время в СВФУ.

В основу матрицы заложены два основных принципа:

- распределение штатов ППС в соответствии с нормативным соотношением количества студентов, приходящихся на одного преподавателя, согласно установленным нормам учебной нагрузки;

- строгое соблюдение действующего законодательства, норм трудового права и нормативных документов, касающихся образовательной деятельности.

Все расчетные данные вводятся в матрицу, в которой по горизонтали расположены кафедры учебных подразделений, по вертикали – образовательные программы, сгруппированные по учебным подразделениям.

Для определения расчетной численности ППС учебных подразделений по каждой образовательной программе в матрицу вносится приведенный студентов, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – бакалавриата, специалитета, магистратуры, по всем формам обучения. Так как целью расчета является определение численности ППС на следующий учебный год, планируемый контингент студентов принимается на начало календарного года с учетом планируемого выпуска, отсева и контрольных цифр приема. Далее исходя из приведенного контингента студентов учебного

подразделения по установленному нормативу определяется расчетное количество ППС, приходящихся на образовательные программы учебных подразделений.

Распределение полученного расчетного количества ППС по учебным подразделениям производится на основе долей участия учебных подразделений в образовательном процессе по направлениям подготовки (доли взаимной нагрузки). Доли взаимной нагрузки определяются на основе распределения годовой учебной нагрузки по карточкам учебных поручений преподавателей, рассчитанным по действующему Положению о порядке планирования и учета работы ППС в первой половине рабочего дня.

Годовая учебная нагрузка каждой кафедры вводится в определенную ячейку матрицы, соответствующую направлению подготовки. В итоге при внесении всей годовой учебной нагрузки получается матрица, в которой общий объем часов по учебному подразделению (сумма по горизонтали) распределяется по всем специальностям, на которых ведутся учебные занятия преподавателями данного подразделения. Общее количество часов учебной нагрузки по образовательным программам, прикрепленным к подразделению, определяется суммой часов подразделений, участвующих в реализации данных образовательных программ (сумма по вертикали).

По каждому учебному подразделению рассчитываются:

- доли учебной нагрузки, приходящиеся на свой контингент студентов («сами себе»);
- доли учебной нагрузки, приходящиеся на контингент других подразделений («от других»);
- доли учебной нагрузки, передаваемые от своего контингента студентов другим подразделения («другим»).

Расчетная численность ППС, приходящаяся на образовательную программу, перераспределяется по учебным подразделениям пропорционально доле учебной нагрузки.

Полученная матрица наглядно показывает участие каждого подразделения и кафедры в реализации образовательной деятельности университета. Также матрицу можно использовать для других целей, например для определения выполнения показателя по численности студентов и ППС.

Заключение

Механизмы повышения эффективности федерального университета в большинстве своем в действительности представляют собой механизмы по повышению реальной ответственности сотрудника, преподавателя за персональный и командный результат, так как прежде всего от этого зависит результат конечный – тот, который позволяет оценить работу федерального университета во всех сферах его деятельности, где ключевым показателем его эффективности будут отнюдь не позиции в рейтингах, а инновационное образовательное пространство, созданное в его стенах и по всем параметрам отвечающее мировым стандартам.

Библиография

1. Аетдинова Р.Р. Экзогенные и эндогенные факторы развития рисков образовательного учреждения // Казанский педагогический журнал. 2013. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekzogennye-i-endogennye-factory-razvitiya-riskov-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya>
2. Асмолов А.Г. Стратегия социокультурной модернизации образования: на пути к преодолению кризиса идентичности и построению гражданского общества // Этнокультурное образование в Дальневосточном федеральном округе Российской Федерации. Якутск: Якутия, 2015. С. 13-28.
3. Белова Е.Н. Теоретико-методологические основы непрерывного и дополнительного профессионального

- образования // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева. 2013. № 4. URL: cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-neprepryvnogo-i-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya
4. Волков В.Н. О характере проявления концептуальных изменений в образовании в управлении современной школой // Академический вестник. Вестник Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. 2016. № 1. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_27671295_37394082.pdf
 5. Двенадцать решений для нового образования. URL: http://www.fgosvo.ru/uploadfiles/proekty%20doc/ED_Print.pdf
 6. Михайлова Е.И. Роль университета в устойчивом развитии региона. Якутск: СВФУ, 2014. 336 с.
 7. Михайлова Е.И. и др. Качественное дополнительное профессиональное образование взрослых как социальная ответственность федерального университета. Якутск: СВФУ, 2015. 388 с.
 8. Об образовании в Российской Федерации: федер. закон Рос. Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ; принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 21.12.2012; одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 26.12.2012. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
 9. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»: распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 № 722-р. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162797/
 10. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Непрерывное образование: изменение философии управления образовательной организацией // Академический вестник. Вестник Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. 2016. № 1. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_27671294_10807168.pdf

The experience of introducing innovative financial mechanisms with a view to improving the efficiency of educational activities at a federal university in the context of modernisation of higher education (a case study of Ammosov North-Eastern Federal University in Yakutsk)

Gerasim N. Pavlov

Vice-Rector for Financial, Economic and Entrepreneurial Activities,
North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov,
677000, 58 Belinskogo st., Yakutsk, Russian Federation;
e-mail: gn.pavlov@s-vfu.ru

Natal'ya I. Samsonova

Head of the Department of labour and salaries,
North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov,
677000, 58 Belinskogo st., Yakutsk, Russian Federation;
e-mail: ni.samsonova@s-vfu.ru

Abstract

The article aims to assess the consequences of introducing innovative financial mechanisms aimed at improving the efficiency of educational activities at a federal university in the context of modernisation of higher education, using the Ammosov North-Eastern Federal University in Yakutsk as an example. In the face of global challenges, higher education is compelled not only to seek new directions for development, but also to change and transform in accordance with the new requirements of the knowledge economy. The article points out that searching for innovative mechanisms for university development is associated with the opportunities of the market of

educational services, including additional vocational education. The authors of the article analyse innovative financial mechanisms aimed at improving the efficiency of educational activities, used by the Ammosov North-Eastern Federal University in Yakutsk, and conclude that most of the mechanisms for improving the effectiveness of a federal university are actually mechanisms for increasing the real responsibility of an employee and teacher for personal and team results because the final result depends on it, which helps to evaluate the work of a federal university in all areas of its activities, the innovative educational space, created within its walls, being the key indicator of its effectiveness.

For citation

Pavlov G.N., Samsonova N.I. (2018) Opyt vnedreniya innovatsionnykh finansovykh mekhanizmov povysheniya effektivnosti obrazovatel'noi deyatel'nosti v federal'nom universitete v usloviyakh modernizatsii vysshego obrazovaniya (na primere FGAOU VO "SVFU im. M.K. Ammosova") [The experience of introducing innovative financial mechanisms with a view to improving the efficiency of educational activities at a federal university in the context of modernisation of higher education (a case study of Ammosov North-Eastern Federal University in Yakutsk)]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 8 (6A), pp. 248-255.

Keywords

Global challenges, competition, competitiveness, federal university, students, employers.

References

1. Aetdinova R.R. (2013) Ekzogennye i endogennye faktory razvitiya riskov obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Exogenous and endogenous risk factors in an educational institution]. *Kazanskii pedagogicheskii zhurnal* [Kazan pedagogical journal], 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekzogennye-i-endogennye-factory-razvitiya-riskov-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> [Accessed 14/11/18].
2. Asmolv A.G. (2015) Strategiya sotsiokul'turnoi modernizatsii obrazovaniya: na puti k preodoleniyu krizisa identichnosti i postroeniyu grazhdanskogo obshchestva [The strategy for sociocultural modernisation of education: on the way to overcoming the crisis of identity and building a civil society]. In: *Etnokul'turnoe obrazovanie v Dal'nevostochnom federal'nom okruge Rossiiskoi Federatsii* [Ethnocultural education in the Far Eastern Federal District of the Russian Federation]. Yakutsk: Yakutiya Publ., pp. 13-28.
3. Belova E.N. (2013) Teoretiko-metodologicheskie osnovy nepreryvnogo i dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya [Theoretical and methodological foundations of lifelong and additional professional education]. *Vestnik Krasnoyarskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V.P. Astaf'eva* [Bulletin of Krasnoyarsk State Pedagogical University], 4. Available at: cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-nepreryvnogo-i-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya [Accessed 14/11/18].
4. *Dvenadtsat' reshenii dlya novogo obrazovaniya* [Twelve solutions for new education]. Available at: http://www.fgosvo.ru/uploadfiles/proekty%20doc/ED_Print.pdf [Accessed 14/11/18].
5. Mikhailova E.I. (2014) *Rol' universiteta v ustoichivom razvitiy regiona* [The role of universities in sustainable development of a region]. Yakutsk: Ammosov North-Eastern Federal University in Yakutsk.
6. Mikhailova E.I. et al. (2015) *Kachestvennoe dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie vzroslykh kak sotsial'naya otvetstvennost' federal'nogo universiteta* [High-quality additional professional education for adults as social responsibility of federal universities]. Yakutsk: Ammosov North-Eastern Federal University in Yakutsk.
7. *Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federatsii: feder. zakon Ros. Federatsii ot 29.12.2012 № 273-FZ: prinyat Gos. Dumoi Feder. Sobr. Ros. Federatsii 21.12.2012: odobr. Sovetom Federatsii Feder. Sobr. Ros. Federatsii 26.12.2012* [On education in the Russian Federation: Federal Law of the Russian Federation No. 273-FZ of December 29, 2012]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ [Accessed 14/11/18].
8. *Ob utverzhdenii plana meropriyatii ("dorozhnoi karty") "Izmeneniya v otraslyakh sotsial'noi sfery, napravlennye na povyshenie effektivnosti obrazovaniya i nauki"*: rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 30.04.2014 № 722-r [On the approval of the action plan ("road map") "Changes in the branches of the social sphere, aimed at improving the effectiveness of education and science": Order of the Russian Government No. 722-r of April 30, 2014]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162797/ [Accessed 14/11/18].

9. Prikot O.G., Vinogradov V.N. (2016) Nepreryvnoe obrazovanie: izmenenie filosofii upravleniya obrazovatel'noi organizatsiei [Lifelong education: changes in the philosophy of managing educational organisations]. *Akademicheskii vestnik. Vestnik Sankt-Peterburgskoi akademii postdiplomnogo pedagogicheskogo obrazovaniya* [Academic bulletin. Bulletin of Saint Petersburg Academy of Postgraduate Pedagogical Education], 1. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_27671294_10807168.pdf [Accessed 14/11/18].
10. Volkov V.N. (2016) O kharaktere proyavleniya kontseptual'nykh izmenenii v obrazovanii v upravlenii sovremennoi shkoly [On the nature of the manifestation of conceptual changes in education in the management of modern schools]. *Akademicheskii vestnik. Vestnik Sankt-Peterburgskoi akademii postdiplomnogo pedagogicheskogo obrazovaniya* [Academic bulletin. Bulletin of Saint Petersburg Academy of Postgraduate Pedagogical Education], 1. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_27671295_37394082.pdf [Accessed 14/11/18].