
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ ШАГИ К ПОСТРОЕНИЮ АКАДЕМИЧЕСКОГО ПРЕВОСХОДСТВА: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН УНИВЕРСИТЕТА МЭРИЛЕНДА, КОЛЛЕДЖ-ПАРК (США) [11]

МИССИЯ

Быть одним из выдающихся государственных исследовательских университетов страны, имеющим национальное и международное признание качества своих образовательных и научно-исследовательских услуг, университетом, чьи научные результаты доступны к использованию на благо штата Мэриленд и его жителей.

ВИДЕНИЕ

Университет будет стремиться:

- Создать культуру превосходства во всех сферах деятельности, которая будет способствовать повышению рейтинга университета как ведущего государственного исследовательского университета;
- Создать возможности для получения студентами богатого образовательного опыта в среде исследовательского университета и готовить их к роли активных членов общества;
- Создать сообщество выпускников и друзей университета, преданных и оказывающих поддержку в развитии его деятельности;
- Развивать сотрудничество с частными компаниями, государственными агентствами, лабораториями, исследовательскими университетами, чтобы сделать университет движущей силой экономического развития и процветания жителей штата.

Стратегические инициативы на 2000-2005 гг.

1. Продолжить совершенствование качества образования.
2. Создать сильную общеуниверситетскую культуру академического

Краткая информация о вузе

University of Maryland, College Park создан в 1856 г. Университет входит в число ведущих исследовательских университетов США: по данным рейтинга U.S. News and World Report университет занимает 54-ю позицию в списке национальных исследовательских университетов и 18 позицию в списке государственных исследовательских университетов. 31 программа обучения в университете входит в число десяти лучших в США, а 91 программа – в число лучших двадцати пяти программ.

В университете обучаются более 35 тыс. студентов, почти 10 тыс. студентов – на программах после-дипломного цикла, ведущих к получению степеней магистра, доктора наук, профессиональных степеней.

Университет очень активно развивает научно-исследовательскую деятельность, используя свою географическую близость к Вашингтону и возможности установления партнерских связей с государственными агентствами, такими как Научный фонд, Национальный институт здравоохранения, Национальное агентство по безопасности и др.

В 2007 г. бюджет университета составил 1352 млн долл. Деятельность университета активно поддерживается из частных источников (средств выпускников и доноров). Последняя кампания университета по привлечению средств принесла около 400 млн долл.

превосходства в профессиональных программах и программах аспирантуры, в научно-исследовательской деятельности, а также в области искусств.

3. Создать университетскую среду, которая будет многообразной и поддерживаемой всеми и будет усиливать чувство единого сообщества среди преподавателей, персонала и студентов.

4. Повысить активность участия университета в различных партнерствах и сотрудничествах с региональным сообществом.

5. Обеспечить состояние административной, операционной и физической инфраструктуры, соответствующее миссии ведущего университета.

ИНИЦИАТИВА 1:

Продолжить совершенствование качества образования

Задачи

1. Предоставлять широкие возможности персонального развития и получения образования по академическим учебным планам, готовящим выпускников к профессиональной деятельности в условиях меняющегося комплексного мира.

- Поддерживать и поощрять развитие инновационных учебных курсов, сфокусированных на усилении роли студента в учебном процессе, на командных методах решения проблем, и обеспечить поддержание академических стандартов высокого качества во всех курсах.

- Искать дополнительные пути использования в образовательном процессе преимуществ исследовательского университета мирового класса, расширить вовлечение студентов в исследовательскую деятельность преподавателей.

- Расширить число курсов, в рамках которых предлагается значительный экспериментально-практический компонент.

- Увеличить возможности получения студентами международного опыта в рамках программ обучения за рубежом в течение зимнего и летнего семестров.

- Предоставить студентам-первокурсникам возможности зачисления на академические курсы для малых (менее 25 человек) групп, преподавание в которых осуществляют ведущие профессора.

- Проводить постоянную оценку курсов, входящих в обязательную часть образовательных программ.

- Привлекать преподавателей к более активному использованию в своей работе материалов университетского Центра превосходства в преподавании.

- Поощрять внимание студентов к преподавательской карьере и обеспечить высокие стандарты подготовки будущих учителей.

- Сфокусировать внимание студентов на вопросах академической честности и этического развития.

- Продолжить поиск путей признания и поощрения академических достижений студентов, обучающихся на программах первого (undergraduate) уровня.

2. Привлекать для обучения в университете лучших студентов штата Мэриленд и других штатов посредством усиления рекрутинговой деятельности и пересмотром условий их зачисления.

- Уточнить критерии приема в университет с учетом имеющихся различий в интересах, подготовке и жизненном опыте студентов.

- Разработать критерии приема, сопоставимые с критериями приема выпускников школ, для студентов, переводящихся из других вузов.

- Увеличить число студентов, зачисляемых в университет, до 4500 человек.
- Увеличить число мест в общежитии до 2 тыс. для гарантированного размещения первокурсников.
- Увеличить стипендиальный фонд для студентов, обучающихся на программах первого уровня, чтобы у студентов не было причин отказываться от обучения в университете по экономическим причинам.
- Предоставлять студентам информационно-консультационную поддержку для участия в конкурсах на получение престижных стипендий, грантов и наград в своих научных дисциплинах.
- Значительно расширить сферу академического консультирования, активизировать работу менторов.
- Увеличить ориентационный период для новых студентов, разработать новые инновационные ориентационные программы.
- Создавать атмосферу кампуса, ценящую вовлеченность студентов в дела местного сообщества, увлеченность образовательным процессом и преданность интересам университета.

3. Систематически интегрировать информационные технологии в образовательный процесс.

- Разработать и проводить тренинговые программы по использованию современных технологий в образовательном процессе для преподавателей университета.
- Установить требования, согласно которым каждый академический курс должен быть представлен в системе online и обеспечен соответствующим протоколом для поддержания коммуникаций между студентами и преподавателем.
- Установить требования к уровню компьютерной и информационной грамотности для всех обучающихся на программах первого уровня.
- Привлекать студентов к широкому использованию персональных компьютеров, подключенных к университетской сети, сделать наличие персонального компьютера обязательным требованием для ряда дисциплин.
- Обеспечить соответствие учебных классов установленному минимальному стандарту технической подготовки к использованию современных информационных и компьютерных технологий.

ИНИЦИАТИВА 2:

Создать сильную общеуниверситетскую культуру академического превосходства в профессиональных программах и программах аспирантуры, в научно-исследовательской деятельности, а также в области искусств

Задачи

1. Увеличить число и пропорцию преподавателей, признанных национальным и международным академическим сообществом в качестве лучших в своих научных дисциплинах.

- Повысить критерии отбора новых преподавателей, а также критерии продвижения по службе академических сотрудников до соответствующего уровня в университетах-лидерах.
- Повысить уровень зарплаты и компенсационного пакета с тем, чтобы иметь возможность привлекать и удерживать лучший академический персонал.
- Увеличить число должностных позиций руководителей кафедр и профессоров кафедр, сделав поиск финансирования для обеспечения данных

должностных позиций одной из главных задач университета на ближайшую перспективу.

- Значительно увеличить число преподавателей, являющихся членами национальных и международных профессиональных академических организаций.

- Увеличить число талантливых преподавателей из незначительно представленных социальных групп.

- Искать дополнительные пути поощрения и признания сотрудников за академические достижения.

2. Продолжить повышение качества и увеличить число аспирантских и докторских программ.

- Концентрировать значительную часть университетских ресурсов на инновационных прорывных инициативах.

- Разработать подходы к повышению качества аспирантских и исследовательских программ в соответствии с критериями оценки, используемыми в национальных схемах оценки качества программ. При проведении очередной оценки аспирантуры Национальным советом по исследованиям (National Research Council survey of graduate programs), мы ставим себе цели:

- Минимум пять докторальных программ должны получить оценку (по используемой шкале «научное качество профессорско-преподавательского состава программы» (SQPF) >4.0;

- Минимум 10 докторальных программ – оценку SQPF 3.5–3.99; все докторальные программы должны получить оценку SQPF 3.0 или выше;

- К 2004 г. университетские инженерная школа, школа бизнеса, колледж образования, колледж библиотечных и информационных услуг, колледж журналистики и школа общественных связей должны войти в число 15 лучших профессиональных школ в США согласно рейтингу US News and World Report.

- Усилить программы биологических наук путем целевого инвестирования университетских ресурсов в создание BioSciences Initiative.

- Усилить исследовательские программы в области компьютерных и информационных наук, используя партнерские связи университета с ведущими корпорациями и государственными лабораториями в этой области.

- Обеспечить соответствие уровня гуманитарных научных программ качеству и национальной репутации программ в естественнонаучных и технологических областях.

- Усилить программы в области общественных наук, выделяя дополнительную поддержку исследованиям по актуальным вопросам общественной политики.

- Использовать потенциал университетского Центра изобразительных искусств для усиления аспирантских программ в области музыки, театра и танца.

3. Развить успех университета в поиске и приеме лучших аспирантов.

- Увеличить число и размер стипендий для аспирантов за счет привлечения средств из частных источников и перераспределения университетских средств.

- Обеспечить распределение стипендий в соответствии с качеством программ и приоритетом исследований университета по широкому спектру дисциплин.

- Оценить конкурентоспособность стипендии аспиранта по сравнению с аналогичными предложениями ведущих университетов.

- Повысить эффективность маркетинговых усилий университета в

продвижении аспирантских программ, в частности, активнее использовать для этих целей возможности Интернет.

- Пересмотреть критерии приема в аспирантуру для повышения качества абитуриентов.
- Предоставить аспирантам необходимые условия для успешного обучения, включая академическое консультирование и другие виды поддержки, оказывать содействие в трудоустройстве.
- Активнее привлекать аспирантов к разнообразному участию в жизни университетского сообщества.

4. Обеспечить доступ к научной информации любых форматов.

- Продолжить инвестиции в расширение доступа к электронным журналам и базам данных; разработать подходы перевода печатных изданий в электронные издания там, где это целесообразно.
- Внедрить новую систему управления библиотекой и информационными ресурсами во всех университетских библиотеках.
- Сделать недавно созданный Институт технологий в области гуманитарных наук (Maryland Institute for Technology in the Humanities (MITH)) национальной моделью для интегрирования современных технологий в дисциплины гуманитарного блока.

ИНИЦИАТИВА 3:

Создать диверсифицированную поддерживаемую всем сообществом университетскую среду

Задачи

1. Разработать последовательные стратегии диверсификации академического и административного персонала.

- Разработать процедуры, способствующие продвижению по службе талантливых сотрудников из незначительно представленных социальных и этнических групп.
- Проводить регулярную оценку равенства возможностей для всех этнических групп.
- При поиске кандидатов на административные позиции предпочтение отдавать кандидатам женского пола и представителям этнических меньшинств.
- Проводить ежегодные тренинги для новых преподавателей с учетом специфических аспектов преподавателей женского пола и представителей этнических меньшинств.

2. Разработать подходы к увеличению числа студентов из этнических меньшинств и к повышению показателей успешности их обучения.

- Создать систему стимулирования преподавателей, оказывающих услуги академического консультирования студентам с недостаточным уровнем подготовки.
- Поддерживать программы, сфокусированные на поиске талантливых студентов из этнических меньшинств в двухлетних профессиональных колледжах (community colleges), местных школах и институтах.
- Увеличить число стипендий и грантов, выделяемых студентам из этнических меньшинств.
- Повысить академическую успеваемость студентов, оказывать содействие в трудоустройстве.

3. Развивать у персонала, студентов и выпускников дух единого сообщества.

- Развивать деятельность Faculty and Staff Club.
- Оказывать финансовую поддержку деятельности, которая способствует большему взаимодействию студентов и преподавателей.

- Развивать связи с выпускниками, подчеркивать их значимость как членов университетского сообщества.
- Вовлекать студентов в жизнь университетского сообщества через проведение культурных и спортивных мероприятий, открытых лекций, волонтерских программ, тренингов по развитию лидерских качеств, вовлечение в деятельность общественных организаций кампуса.
- Поддерживать деятельность университетских спортивных команд.

ИНИЦИАТИВА 4:

Повысить активность участия в различных партнерствах и схемах сотрудничества с региональным сообществом

Задачи

1. Развивать научные связи с исследовательскими университетами, корпорациями, некоммерческими организациями, местными, федеральными и международными агентствами.

- Развивать деятельность научно-технологического парка.
- Разработать программы сотрудничества, в рамках которых научные сотрудники корпораций и агентств проводили часть своего времени на территории кампуса, участвовали в преподавательской деятельности и совместных исследовательских проектах.
- Активно продвигать на рынок создаваемые университетскими лабораториями технологии.
- Привлекать государственные и частные источники для поддержки программ университетского бизнес-инкубатора.
- Провести инвентаризацию интеллектуальной собственности университета, контрактных процедур и политик.
- Активизировать сотрудничество с региональными средними школами в разработке учебных планов, совершенствовании методов обучения, разработать программы повышения квалификации учителей.
- Участвовать в развитии цифровой библиотеки Мэриленда (Maryland Digital Library), созданной для поддержки деятельности на всех уровнях образования штата.
- Расширить сотрудничество с региональными и федеральными общественными институтами и некоммерческими организациями для решения актуальных вопросов, стоящих перед обществом: развитие гражданского общества, экономическая реформа, контроль криминальной ситуации и т. д.

2. Расширить сообщество обучаемых за пределами кампуса и развивать программы обучения в течение всей жизни как неотъемлемый компонент академических программ университета.

- Разработать новые программы, ведущие к получению степени магистра и различных сертификатов, отвечающие региональным потребностям.
- Разработать новые on-line формы магистерских программ, пользующихся повышенным спросом в регионе.
- Расширить число корпоративных заказчиков специальных образовательных программ.
- Расширить число и разновидности курсов, использующих новые технологии обучения.
- Увеличить число значимых профессиональных и научных конференций, семинаров, проводимых в университете в течение всего года.

3. Расширить спектр международных программ университета.

- Поручить офису международных программ в тесном сотрудничестве с академическими департаментами идентифицировать и интегрировать

широкий спектр международных инициатив, чтобы сделать их более видимыми и значимыми.

- Запланировать проведение нескольких «региональных семинаров» в год, используя для этого успешную университетскую модель серии региональных семинаров в Китае и выделив мировые регионы, представляющие для университета особый интерес.

- Вовлечь в проведение университетских мероприятий представителей международного и дипломатического сообщества из Washington, D.C.

- Создать клубы выпускников в тех регионах мира, где есть значительное число выпускников университета.

4. Повысить эффективность работы с выпускниками.

- Вовлечь все кафедры, колледжи и административные подразделения университета в построение различных взаимосвязей с выпускниками.

- Поручить Офису внешних взаимоотношений университета в сотрудничестве с деканами и зав. кафедрами координацию деятельности по активизации связей факультетов с их выпускниками.

- Обновить имеющуюся базу данных выпускников, актуализировав контактную информацию не менее чем по 90% всех выпускников.

- Создать «колледж для выпускников», который будет предоставлять выпускникам необходимые образовательные ресурсы.

- Привлечь на ежегодно проводящийся День Мэриленда не менее 50 тыс. человек.

- Оказывать поддержку Олимпийской комиссии Мэриленда в ее усилиях сделать Мэриленд местом проведения летней олимпиады 2012 г.

- Сделать университетский Центр изобразительных искусств одним из самых привлекательных в Мэриленде и Вашингтоне мест для исполнителей и зрителей.

ИНИЦИАТИВА 5:

Обеспечить состояние административной, операционной и физической инфраструктуры, соответствующее миссии ведущего университета

Задачи

1. Повысить эффективность университетской деятельности по связям с общественностью.

- Создать первоклассную информационную инфраструктуру, необходимую для создания имиджа одного из лучших национальных исследовательских университетов.

- Создать интегрированную базу данных для развития связей с общественностью, выпускниками, партнерами.

- Сделать Интернет-страницу университета одной из лучших в стране.

- Создать подразделение по привлечению финансовых средств выпускников и доноров, превосходящее по своей структуре и квалификации персонала аналогичные подразделения в университетах-конкурентах. Установить цель: ежегодно привлекать 125 млн долл. (средний показатель предыдущих лет – 100 млн долл. в год), удвоить число доноров (с 12,5 до 25 тыс.).

- Вовлечь в деятельность по привлечению финансовых средств выпускников и доноров все академические и административные подразделения университета.

- Создать новый фонд университета University of Maryland, College Park Foundation.

2. Создать и поддерживать высокий уровень сетевой инфраструктуры университета.

- Обновить университетские сети и обеспечить скорость на каждом компьютере до 100 Mbit/сек.
- Улучшить доступ к университетской сети внутри и за пределами кампуса.
- Развивать сотрудничество с ведущими телекоммуникационными компаниями страны для обеспечения кампуса лучшими технологиями.
- Обновить состояние сетевых услуг (базы данных, E-mail, LAN, Web server и др.), для создания эффективной и безопасной системы навигации.

3. Развивать физическую инфраструктуру, соответствующую потребностям ведущего исследовательского университета.

- Вовлечь общественность университета и местного сообщества в разработку структуры и видения университетского кампуса, эстетически привлекательного, соответствующего экологическим стандартам и операционным потребностям крупного исследовательского центра.
- Разработать краткосрочные и долгосрочные стратегии по обсуждению с руководством штата, губернатором и ключевыми членами генеральной ассамблеи планов капитального строительства университета.
- Обновить и оснастить учебные аудитории.
- Разработать стратегический план модернизации исследовательской инфраструктуры в соответствии с академическими приоритетами университета.
- Инвестировать дополнительные ресурсы в поддержание внешнего вида и интерьера университетских зданий в надлежащем виде.
- Активно развивать партнерские связи с городскими властями и частными донорами по развитию университетской инфраструктуры: увеличению числа мест в студенческих общежитиях, выделению дополнительных площадей для проведения исследовательской работы, поддержанию экономического статуса и внешнего вида прилегающих к университету территорий.

4. Обеспечить эффективность и высокое качество всех административных услуг для внутренних и внешних клиентов университета.

- Повысить эффективность всех административных служб, сделать их деятельность ориентированной на клиента, осуществлять постоянный мониторинг удовлетворенности внутренних и внешних клиентов университета.
- Провести при необходимости ре-дизайн бизнес-процессов на всех уровнях с целью сделать их более гибкими и подотчетными.
- Провести оценку адекватности имеющихся финансовых и человеческих ресурсов миссии университета.
- Найти менее затратные по деньгам и времени возможности завершения строительных проектов, рассмотреть возможности децентрализации ответственности и аутсорсинга ряда проектов.

5. Ускорить перевод большей части студенческих и бизнес-сервисов в режим on-line.

- Обеспечить представление всех административных служб в режиме on-line, большую часть рутинных операций осуществлять в электронном режиме.
- Создать в режиме on-line интегрированную информационную систему по студентам.
- Создать современную информационную систему поддержки принятия управленческих решений.
- Создать в масштабах всего кампуса систему распределенных площадок сбора, хранения и распространения управленческой информации и данных.

6. Выстроить инфраструктуру управления человеческими ресурсами для повышения эффективности процедур поиска, принятия на работу и развития персонала.

- Оценить преимущества создания самостоятельного полноценного Офиса человеческих ресурсов, который был бы ответственен за развитие всех человеческих ресурсов организации.
- Выполнить рекомендации членов правления университета по увеличению зарплаты сотрудников и превышению средних показателей на рынке образования.
- Обеспечить участие персонала университета как одного из важнейших стейкхолдеров в процессах планирования и принятия решений.
- Улучшить условия страхования здоровья для сотрудников университета.
- Улучшить процедуры увольнения в связи с уходом на пенсию, разработать схему стимулирования уходящих на пенсию сотрудников.
- Разработать программы развития для административного персонала разных уровней.
- Периодически анализировать системы льготного налогообложения для идентификации возможностей повышения зарплаты и сохранения лучшего персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Грызлов В. С., Воробьева Т. Б., Приходский В. Е.* Опыт стратегического планирования в Череповецком государственном университете // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 76-84.
2. Концепция развития Государственного университета – высшей школы экономики на период до 2010 года // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6. С. 62–92.
3. *Лазарев Г. И., Мальцева Г. И.* Наша стратегия – развитие на основе инноваций // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 11–26.
4. *Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Фадеева И. М.* Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 3. С. 58–63.
5. *Маланин В. В., Сулонов В. М., Шерстнев В. А.* Пермский государственный университет – стратегия развития // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 5–6. С. 14–19.
6. *Пузанков Д. В., Рябов В. Ф., Мамонтов А. Н.* Базисные и индикативные показатели реализации стратегических приоритетов развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 4 (23). С. 51–59.
7. Charles Sturt University [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.csu.edu.au/division/plandev/strategic_planning
8. Durham University [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.durham.ac.uk/about/mission>
9. Georgia State University [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.gsu.edu/str_and_act_plans.html
10. London School of Economics and Political Science [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.lse.ac.uk>
11. University of Maryland [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.provost.umd.edu/Strategic_Planning/Plan.html
12. University of Warwick [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www2.warwick.ac.uk/about/vision2015/ambitions>
13. Vytautas Magnus University [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.vdu.lt/Leidiniai/Informaciniai/VDU_strategija.pdf
14. Стратегический план развития Уральской государственной архитектурно-художественной академии на 2006–2010 годы [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.usaaa.ru/about/docs/strategia/strategia.pdf>