

Департамент образования города Москвы  
Государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования города Москвы  
«Московский городской педагогический университет»



## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

Государственного автономного образовательного  
учреждения высшего образования города Москвы  
**«Московский городской педагогический университет»**

на период до  
**2020 года**

*Московский городской педагогический университет признателен своим работникам, обучающимся, коллегам, партнёрам и друзьям за помощь в разработке, обсуждении и совершенствовании этого документа*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2.	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА	13
3.	РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	18
4.	ОБНОВЛЕНИЕ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ	23
5.	УКРЕПЛЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	27
6.	ФОРМИРОВАНИЕ КОНТИНГЕНТА ОБУЧАЮЩИХСЯ И СООБЩЕСТВА ВЫПУСКНИКОВ	30
7.	ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ	33
8.	МОДЕРНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО И ХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСОВ	36
9.	РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	39
10.	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ УНИВЕРСИТЕТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ ГОРОДА МОСКВЫ, РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН	42
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
	ПРИЛОЖЕНИЕ	46

# 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## 1.1 Предпосылки развития Университета

Основанное 1 марта 1995 года Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (Moscow City University, MCU) (далее – Университет) является первым в России педагогическим вузом, изначально созданным как университет. Основной целью создания Университета являлось обеспечение высококвалифицированными педагогическими кадрами школ и социальной сферы города Москвы.

Двадцать лет развития позволили Университету сформировать существенный кадровый потенциал и неплохую материальную базу. Значимыми факторами расширения Университета явились создание филиала в городе Самаре (1997), гуманитарно-правового колледжа (2007) и Университетской школы (2012), присоединение Московского гуманитарно-педагогического института (2012), Московской государственной академии делового администрирования (2013), десяти московских педагогических колледжей (2014), Полигон-ПРО «Мещанский» (2014), школы водных видов спорта (2015).

Сегодня в составе Университета 12 учебных и один исследовательский институт, филиал в городе Самаре, школа водных видов спорта и общеобразовательная школа. Штат работников Университета включает более 2 700 человек. В 43 учебных корпусах, расположенных в большинстве административных округов города Москвы, обучается около 16 000 школьников, студентов колледжей, бакалавров, магистров, аспирантов и докторантов. Ежегодно обучение по программам повышения квалификации в Университете проходят более 15 000 педагогов и руководителей различных образовательных организаций.

За годы работы Университет стал ведущим центром подготовки педагогов и воспитателей для образовательных организаций московского региона, специалистов в области психологии, экономики, менеджмента, информатики, социологии, связей с общественностью, юриспруденции, филологии для нужд социально-экономической и других сфер деятельности столичного мегаполиса. Это позволило обеспечить высококвалифицированными кадрами организации дошкольного, начального и среднего образования и способствовало быстрому развитию столичной системы образования. Выпускники Университета оказываются востребованными во всех областях деятельности, в которых требуются навыки понимания, коммуникации, межличностного взаимодействия.

Во многом благодаря деятельности Университета в системе образования города Москвы удалось ликвидировать дефицит педагогических кадров. При этом на повестку дня выходят задачи кадрового обновления и поддержания качественно нового уровня подготовки педагогов, работающих в городских образовательных организациях.

Все годы Университет развивался как крупный научный центр. За двадцать лет сформированы новые научные школы, способные решать фундаментальные про-

блемы как педагогического, так и классического образования. Научные труды, опубликованные учёными Университета, получили поддержку не только в России, но и за её пределами, легли в основу многих учебников и других учебных ресурсов, используемых в отечественных школах и вузах. Среди других педагогических вузов Университет занимает лидирующие позиции в стране по числу опубликованных работ и параметрам их цитирования, обладая при этом всем необходимым для увеличения вклада в развитие отечественной науки.

Более 80% научно-педагогических работников Университета имеют учёные степени, из которых 23% – доктора наук. В числе преподавателей действительные члены и члены-корреспонденты российских и международных академий наук, заслуженные учителя и работники высшей школы Российской Федерации, лауреаты Государственных премий, премий Президента и Правительства Российской Федерации в области образования.

Университет осуществляет подготовку бакалавров и магистров по более, чем 200 образовательным программам, из которых около 90 программ напрямую не связаны с подготовкой педагогов, что позволяет говорить о его полноценном выходе за рамки узкоотраслевого педагогического вуза.

Филиал Университета в городе Самаре осуществляет образовательную деятельность по 19 программам бакалавриата и магистратуры, 4 программам аспирантуры и 15 программам дополнительного образования.

Образовательные программы, реализуемые в Университете, постоянно совершенствуются, соответствуя всем нормативным требованиям и отражая основные тенденции развития науки и образования. Педагоги и студенты Университета работают по-новому, участвуя в проекте модернизации отечественного педагогического образования, интегрируя образовательную и исследовательскую деятельность в рамках сотрудничества с фондом развития инновационного центра «Сколково», школьной лиги «РОСНАНО», другими фондами и организациями.

В Университете проходят подготовку аспиранты по 49 профилям, которые охватывают 14 направлений подготовки. Функционируют 10 диссертационных советов, принимающих к защите работы на соискание учёной степени доктора и кандидата наук по 20 научным специальностям.

Университет стремится к повышению эффективности своей деятельности на основе комплексной информатизации. Ежегодное обновление компьютерной и телекоммуникационной техники позволяет ему соответствовать по уровню такой оснащённости достаточно высоким критериям, задаваемым современным оснащением столичных школ и колледжей. На данном этапе развития основное внимание уделяется соответствующей подготовке работников Университета и реализации системных программ информатизации.

С каждым годом расширяется сотрудничество Университета с зарубежными коллегами, научными и образовательными организациями. Осуществляется взаимодействие с европейскими партнёрами в рамках развития системы «Международный бакалавриат», в ходе которого в Университете открыт провайдер-центр этой системы. Постепенно решается проблема недостаточной международной академической мобильности обучающихся. У Университета появилась своя гостиница. На сегодняш-

ний день более 200 иностранных граждан проходят обучение в Университете, а около 100 студентов Университета обучаются в зарубежных вузах.

В настоящее время Университет известен как вуз, обеспечивающий высокое качество образования и научных исследований. Для поддержки и приумножения этого статуса нам необходимо определение перспективных направлений развития на ближайшие годы и их учёт при планировании и реализации всех видов деятельности Университета.

## 1.2 Особенности городского университета

Возможность создания региональных вузов в истории современной России появилась благодаря Закону Российской Федерации «Об образовании», принятому в 1992 году. Возникновение и последующее формирование Университета является ярким примером жизнеспособности и целесообразности развития государственных вузов, учреждённых субъектами федерации. Следующий необходимый шаг – поиск и полноценное использование особенностей и преимуществ, которые даёт вузу его региональный статус.

Университет является не единственным примером городского вуза. Городские университеты длительное время успешно работают во многих странах мира. [Лондонский городской университет](#) (London City University), [Городской университет Нью-Йорка](#) (City University of New York), [Дублинский городской университет](#) (Dublin City University), [Городской университет Гонконга](#) (City University of Hong Kong) – вот далеко не полный перечень университетов, которые по праву относятся к городским. В деятельности таких вузов много общего: наличие большого числа учебных корпусов, контингент в десятки тысяч обучающихся, совмещение в одной организации разнотипных институтов, колледжей и школ, в целом схожие направления подготовки, во многом, ориентированные на социально-гуманитарную сферу жизни городского общества (науки об обществе, педагогика, психология, юриспруденция, лингвистика, искусство, естественные науки).

С 1908 по 1920 годы в Москве успешно работал Московский городской народный университет – частный вуз, принимавший для обучения всех желающих получить знания. Основу образовательных программ этого университета составляли естественные и общественно-философские дисциплины.

Вуз может являться и называться городским по разным основаниям: если он [принадлежит городским властям](#), получая основное финансирование из городского бюджета, если вуз [принимает для обучения, главным образом, жителей города](#), если основная деятельность вуза направлена на [решение задач, связанных с городом](#), его развитием и благополучием. Однако наиболее важной характеристикой московского городского университета является ориентация на потребности и интересы горожан. Порой те интересы, которые пока ещё не нашли отражения в структуре сегодняшнего городского хозяйства, найдут своё отражение в будущем. Именно ориентация на индивидуальные образовательные запросы, соответствующую практику на базе городских предприятий и организаций, является для нас наиболее приоритетной. Быть нужным горожанам – это и значит для нас «быть нужным городу».

Мы планируем развивать идеи, лежащие в основе деятельности городского университета, в направлении формирования и реализации образовательных программ особого типа, предусматривающих не только подготовку обучающихся к жизни и деятельности в условиях социокультурной среды общения человека с человеком, но и опору на имеющиеся в городе специфические базы для практической работы, интеграцию задач образования обучающихся всех уровней с задачами развития столичного мегаполиса. Такой подход предоставил бы больше возможностей для организации особых форм проектной работы обучающихся во время подготовки в Университете.

Учитывая сложившийся опыт обучения будущих педагогов, нам необходимо способствовать выходу образовательных программ Университета за пределы системы образования. Для этого мы планируем способствовать формированию у обучающихся таких значимых для городского общества качеств, как: умение разбираться в сложных знаковых системах; умение объяснить другим устройство таких систем и способов работы с ними; вежливость, корректность, адекватность ситуации, умение слушать и понимать других. Это полностью отвечает особенностям жизни большого города, так как по одному из определений «быть городским жителем, значит быть способным общаться с людьми, которых ты впервые видишь».

В ближайшие годы **Университет может стать городским** во всех смыслах этого понятия в рамках решения, как минимум, **двух комплексов различных задач**.

Задачи **формирования системы образования для города**: подготовка специалистов для городских сфер, требующих эффективного общения человека с человеком, подготовка специалистов, деятельность которых обусловлена особенностями жизни мегаполиса, реализация мероприятий в рамках дополнительного образования горожан, в том числе обучение пенсионеров по востребованным тематическим направлениям, запись и публикация актуальных открытых лекций для жителей города, организация профильных классов в школах, проведение просветительских и профориентационных мероприятий для молодых горожан, международная сертификация жителей города на знание иностранных языков, представление городской системы образования вне города и страны.

Задачи **оказания услуг для города**: сетевое взаимодействие с городскими организациями-работодателями, поддержка партнёрских отношений между различными организациями, проведение востребованных городом научных, социологических и других исследований, использование квалифицированного экспертного и интеллектуального потенциала, которым обладает коллектив работников Университета, консультирование граждан по различным вопросам, характерным для жизни в мегаполисе, участие в формировании молодёжной политики города, использование корпусов Университета в качестве центров развития культуры близлежащих жилых районов, поддержка волонтёрского движения, проведение значимых для города студенческих мероприятий, участие в расширении разностороннего международно-го сотрудничества города.

Уже сегодня Университет обладает существенным заделом для решения таких задач: большой современный имущественный комплекс, разветвлённая инфраструктура, охватывающая практически все округа города Москвы, имеющийся опыт работы с горожанами в рамках консультаций в университетской юридической клинике или обучения пенсионеров информационным технологиям, публикация открытых

лекций, проведение фестивалей науки, других разнообразных профориентационных и научно-популярных мероприятий.

Развитие Университета как вуза, способствующего развитию города и его общества, может опираться на присущие высококвалифицированному коллективу работников Университета стремление к изменениям, желание поиска и результативной работы с заказчиками и партнёрами, лидерство во многих направлениях научной деятельности, потребность в формировании качественного контингента обучающихся, способность к эффективному использованию информационных технологий.

Находясь в одной системе со школами города, с которыми, так или иначе, связан практически любой горожанин, Университет имеет уникальную возможность реализации особых подходов к решению значимых городских проблем.

Мы рассчитываем на то, что учёт в рамках перспективного развития Университета городской специфики приведёт не только к его расширению, повышению эффективности, значимости, популярности и конкурентоспособности, но и позволит в скором времени рассматривать деятельность Университета как **модельную образовательную программу** для сети опорных вузов в Российской Федерации, функционирующих в крупных городах и, так или иначе, оказывающих существенное влияние на городское развитие.

## 1.3 Основы Стратегии развития Университета

Настоящая **Стратегия развития Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» на период до 2020 года** (далее – Стратегия) определяет приоритетные направления совершенствования всех видов деятельности Университета, содержит перечень основных проблем, характеризующих современное состояние развития Университета, а также описание мер и подходов, реализация которых позволит нам повысить эффективность функционирования Университета.

Разрабатывая стратегию, **мы основывались** на:

**Конституции Российской Федерации;**

**Болонской декларации** (Болонья, 19 июня 1999 года);

**Федеральном законе от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;**

**Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы** (утверждена распоряжением Правительства РФ от 15 мая 2013 года № 792-р);

**Федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 годы** (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 года № 497);

**Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года** (распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 года № 2227-р);

**Приказе Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования» от 23 июля 2013 года №611;**

**Приказе Департамента образования города Москвы «О формировании иннова-**

ционной инфраструктуры в системе образования города Москвы» от 3 сентября 2012 года №601;

Государственной программе города Москвы на среднесрочный период (2012-2018 годы) «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (постановление Правительства Москвы от 27 сентября 2011 года № 450-ПП, с исправлениями в постановлении Правительства Москвы от 22 апреля 2014 года № 206-ПП);

Государственной программе города Москвы «Культура Москвы на 2012-2018 годы» (постановление Правительства Москвы от 20 сентября 2011 года № 431-ПП);

Государственной программе города Москвы «Социальная поддержка жителей города Москвы на 2012–2018 годы» (постановление Правительства Москвы от 06 сентября 2011 года № 420-ПП);

Концепции развития Московского городского педагогического университета на 2001-2010 годы (Москва, 19 июня 2001 года);

Концепции развития ГОУ ВПО МГПУ на период до 2020 года (Москва, 2011 год);

Стратегии инновационного развития Московского городского педагогического университета (Москва, 2013 год).

Мы разработали новую Стратегию, несмотря на наличие принятых ранее «Концепции развития ГОУ ВПО МГПУ на период до 2020 года» и «Стратегии инновационного развития Московского городского педагогического университета», учитывая ряд вышеупомянутых и других объективных причин. В их числе наше стремление к большему участию в жизни города и решению актуальных задач, стоящих перед столичным мегаполисом, расширение Университета за счёт присоединения к нему образовательных организаций разных уровней, количественное изменение контингента обучающихся и штата работников, введение новых образовательных и профессиональных стандартов, участие в проекте модернизации системы педагогического образования, оптимизация структуры Университета, расширение научной деятельности и международного сотрудничества, статус автономности, введение новых подходов к управлению, финансированию и оплате труда, кардинальное обновление имущественного комплекса Университета.

При этом для нас продолжают оставаться актуальными задачи, являвшиеся ключевыми на предыдущих этапах становления и развития Университета, такие как расширение и повышение эффективности научной, учебной, социальной и воспитательной деятельности, увеличение спектра предоставляемых услуг, поиск новых партнёров в России и за рубежом, информатизация, совершенствование менеджмента, экономики и инфраструктуры Университета. Стратегия развивает идеи, положенные в 1995 году в основу создания Университета: детоцентризм, ориентация на развитие и высокие достижения каждого обучающегося, интеграция высшего образования в международное образовательное пространство.

Формулирование проблем и путей их решения в Стратегии мы основывали на понимании того, что Университет должен стать распределенным городским вузом, для которого город Москва является базовым потребителем его услуг, научных, исследовательских и других результатов. За счёт этого Университет в ближайшие годы станет образцом по-настоящему городского вуза. Кроме того мы опирались на выявленную тенденцию увеличения в ближайшей перспективе дисбаланса между потребностью сферы образования и других социальных сфер жизни московского региона в современных педагогических и других работниках, с одной стороны, и

реальной возможностью их подготовки, привлечения к профессиональной деятельности, повышения конкурентоспособности столичного и российского образования, с другой стороны.

Принятие профессиональных стандартов, усложнение образовательной среды, связанной с динамичным развитием науки и технологий, усиление потребности в высококачественных кадрах, развитие всех сфер деятельности в городе Москве и всей России, ориентация на город и его потребности диктуют необходимость переосмысления Университетом своей миссии, ценностей, роли в процессах модернизации образования. Работники и обучающиеся Университета не могут оставаться в стороне от новых подходов к пониманию и разрешению глобальных проблем современности. С учётом этого мы отразили в Стратегии необходимость совершенствования политики деятельности Университета, пересмотра подходов к образованию и исследованиям, использованию принципиально новых и постоянно развивающихся технологий и технических средств. Фундаментальные и прикладные исследования в области гуманитарных и естественных наук должны являться приоритетным видом деятельности Университета, оказывая ключевое влияние на повышение эффективности образовательной и многих других сфер жизни его работников и обучающихся.

Мы осознаём, что реализация мер и достижение показателей, описанных в Стратегии, по объективным причинам будет существенно зависеть от внешних политических, организационно-правовых, экономических и хозяйственных условий. Несмотря на это, мы выполним всё возможное для решения проблем, указанных в Стратегии, и будем стремиться к своевременному достижению заявленных показателей.

Стратегия разработана в 2014-2015 годах на основе коллективного обсуждения, самоанализа, поиска ключевых проблем и путей их решения, в которых приняли участие представители всех подразделений Университета, преподаватели, научные работники и обучающиеся.

## 1.4 Миссия Университета

Университет призван помогать горожанам удовлетворять свои образовательные потребности, привнося в их жизнь творчество и профессиональный успех.

Для этого Университет становится крупным региональным научно-образовательным и культурным центром – моделью городского вуза, прилагающим все усилия для:

проведения современных востребованных исследований, приумножения образовательных, научных и культурных ценностей города,

формирования системы непрерывного образования творчески мыслящих горожан,

ориентации своей деятельности на разные сферы жизни города,

подбора талантливых и профессиональных работников, создания условий для их самореализации и роста в рамках единой команды.

## 1.5 Стратегические цели и задачи развития Университета

Реализация миссии Университета возможна за счёт достижения в 2015-2020 годах нижеследующих **стратегических целей развития Университета** в области научной, образовательной, социальной и организационно-управленческой деятельности.

**Цели развития научной деятельности Университета** – повышение **отдачи** от научной деятельности на основе более эффективного управления распространением, внедрением и коммерциализацией результатов научных и научно-методических исследований, **формирование** на базе Университета общегородского и общероссийского экспертного научного сообщества, **интеграция** научных исследований и образовательного процесса, максимальное **вовлечение** обучающихся в научную деятельность.

**Цели развития образовательной деятельности Университета** – формирование **непрерывной системы** современного качественного общего и профессионального образования, обеспечивающего реализацию **индивидуальных образовательных программ** для обучающихся в тесной связи с совершенствованием преподавательского и исследовательского потенциала, повышение компетентности выпускников за счёт максимального учёта при обучении **особенностей реальной трудовой деятельности**, формирование системы **образовательных и консультационных услуг**, востребованных взрослыми жителями города.

**Цели развития социальной деятельности Университета** – выстраивание **доверительных продуктивных отношений** работников, обучающихся, родителей и общественности города, полноценная **поддержка инициатив** обучающихся и их нацеливание на здоровый образ жизни, **вовлечение** работников и обучающихся в социальную и культурную жизнь города Москвы.

**Цели развития организационно-управленческой деятельности Университета** – формирование **системы эффективных и результативных организационно-управленческих процессов**, соответствующих направлениям и масштабу преобразований, обусловленных положениями Стратегии, развитие **кадрового потенциала**, построение системы прозрачной **оценки** вклада каждого подразделения и каждого работника в деятельность Университета, повышение **известности и узнаваемости** Университета в России и за рубежом.

Для достижения этих целей и устранения проблем, описанных в Стратегии, в 2015-2020 годах мы планируем решение нижеследующих основных **задач развития Университета**.

Задачи **расширения и распространения результатов деятельности Университета**: обеспечение высокой мобильности обучающихся и выпускников, создание условий для их профессионального развития, укрепление репутации и конкурентоспособности Университета на городском, федеральном и международном уровнях, объединение усилий работников и выпускников для продвижения и повышения научного, образовательного, социального и культурного потенциала Университета, расширение его взаимодействия с горожанами, субъектами научной, производственной, образовательной, культурной и социальной сфер города Москвы.

Задачи **совершенствования технологии, содержания и методов образовательной деятельности Университета**: внедрение вариативных образовательных программ,

кредитно-модульного подхода и технологий проектного обучения в рамках формирования системы непрерывной подготовки по программам бакалавриата, магистратуры и аспирантуры, создание системы общеуниверситетских элективных курсов и открытых лекций, внедрение дистанционных образовательных технологий с одновременным повсеместным использованием электронных систем автоматизации образовательной деятельности, расширение спектра образовательных услуг для взрослых жителей города, увеличение перечня консалтинговых услуг для горожан, оказываемых Университетом в области педагогики, психологии и других гуманитарных направлений.

**Задачи повышения интенсивности научно-исследовательской деятельности и её интеграции с образовательным процессом Университета:** внедрение проектных форм и гибких методов управления научно-исследовательской деятельностью, создание системы внедрения, распространения и коммерциализации результатов научных исследований, развитие научных школ, повышение степени вовлечённости обучающихся в исследовательскую работу, поиск, развитие и поддержка научных инициатив, увеличение доли международных и междисциплинарных исследований в научно-исследовательской деятельности, сохранение и повышение научной репутации Университета.

**Задачи популяризации среднего и высшего профессионального образования среди молодых жителей столичного мегаполиса:** развитие системы профориентационных мероприятий, вовлечение в деятельность Университета большего числа жителей московского региона, становление Университета в качестве связующего звена между школьниками, родителями и городской системой образования, обеспечение доступной среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья, разработка и применение подходов, направленных на выявление талантливой молодежи, создание условий для личностного развития всех, кто имеет отношение к Университету.

**Задачи совершенствования системы управления Университетом:** масштабное развитие компетенций научно-педагогических и других работников, комплексная реализация мер по повышению социальной ответственности Университета, оптимизация структуры управления и организационных мероприятий, реализация мер, связанных с обеспечением безопасности работников и обучающихся, повышение оперативности и эффективности взаимодействия всех субъектов деятельности Университета, расширение комплексного использования информационных и телекоммуникационных технологий в управлении Университетом, неуклонное совершенствование материально-технической базы, условий образования, труда и отдыха работников и обучающихся.

Совместное решение этих задач с вышеупомянутыми задачами, обусловленными городской спецификой Университета, будет способствовать становлению его самобытности и идентичности, являющихся необходимой основой для развития и формирования отношения к Университету как эталону городского вуза.

## 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Образовательный процесс пока остаётся одной из основных и самых сильных сторон деятельности Университета. Это связано прежде всего с тем, что с момента основания Университета в развитие образовательной деятельности вносили вклад наиболее мотивированные преподаватели и учёные, владеющие новыми теоретическими и практическими подходами к обучению, воспитанию и развитию студентов. Новый хорошо оснащённый столичный педагогический университет, предоставляющий особые возможности для работы и творчества, привлекал к себе талантливых исследователей, профессоров и доцентов, работающих в различных областях социально-гуманитарных, точных и естественных наук, так или иначе связанных с образованием. Однако изменение внешних и внутренних условий для получения образования и профессиональной деятельности, изменившиеся области мотивации обучающихся, появление в Университете подразделений, реализующих образовательные программы разных уровней, развитие непедагогических направлений подготовки и многие другие факторы заставляют нас по-новому взглянуть на необходимость совершенствования этой сферы деятельности Университета. При выявлении проблем и поиске путей их решения приоритет должен быть отдан обновлению образовательных технологий и связанному с этим повышению качества и результативности образовательной деятельности.

**2.1** В настоящее время Университет объединяет в себе общеобразовательную школу, колледжи, институты и филиал, реализующие программы подготовки бакалавров, магистров и аспирантов. Однако до сих пор нам не удалось сформировать по-настоящему **непрерывную систему качественного образования**. Мы будем развивать **взаимосвязи образовательных систем**, функционирующих в Университете. Сотрудники школы, колледжей, институтов и филиала продолжают работу по **сопряжению учебных планов и образовательных программ среднего, среднего профессионального и высшего образования**. Учителя, преподаватели, учёные, студенты и школьники будут совместно использовать имеющиеся в Университете ресурсы, материалы и средства обучения. Мы планируем привлекать **преподавателей институтов для проведения занятий в школе и кол-**

**леджах**, организовывать и проводить совместные учебные, научные, культурные и другие мероприятия. Мы продолжим практику **обмена преподавателями и студентами** между московскими подразделениями Университета и его филиалом в городе Самаре.

**2.2** Повышение качества формируемой системы непрерывного образования невозможно без постоянного учёта реальной динамики развития образовательной деятельности в Университете. В связи с этим нам предстоит решить проблему **несформированности единой для всех учебных подразделений Университета системы оценки и обеспечения качества и результативности образования**. Для устранения этой проблемы мы **определим критерии и показатели** для того, чтобы формируемая система оценки и обеспечения качества образования была понятной, непротиворечивой и

объективной. Создавая набор критериев и параметров, мы будем опираться на существующие подходы к проведению самообследований и мониторингов эффективности деятельности образовательных организаций, дополняя их с учётом мнений наших партнёров и заказчиков, специфики функционирования разных учебных подразделений Университета. Использование информационных и телекоммуникационных технологий в рамках системы оценки и обеспечения качества образования позволит единообразить соответствующие процедуры для всех подразделений Университета, сделать её более прозрачной и довести результаты оценки до сведения каждого работника, от деятельности которого зависит обеспечение качества образовательного процесса в Университете.

**2.3** Нас тревожит проблема сохранения конкурентоспособности образовательных программ Университета в условиях недостаточной готовности общества к переходу на уровневое высшее образование. С учётом этой проблемы мы предложим современные образовательные программы и формы организации образовательной и учебно-исследовательской деятельности, соответствующие потребностям общества и рынка труда. При этом образовательный процесс должен формироваться с учётом ситуаций, приближенных к реальной профессиональной деятельности будущих выпускников. Мы выделим два типа бакалавриата – прикладной и академический, исследовательскую и педагогическую магистратуры. В Университете будут продолжены внедрение кредитных технологий обучения и разработка модульных учебных планов, с учётом особенностей и требований профессиональных стандартов. Внедрение таких образовательных подходов будет основано на использовании специальных электронных систем. Колледжи и ин-

ституты намерены усовершенствовать образовательные программы с учётом планируемых практикоориентированных результатов, расширить базы практик и обеспечить участие представителей работодателей в руководстве практикой, курсовыми и дипломными проектами обучающихся. Руководство Университета будет способствовать созданию межинститутских образовательных программ. Мы намерены повысить вариативность образовательных программ, ликвидировать дублирование программ и учебных курсов на уровнях среднего профессионального и высшего образования в колледжах и институтах Университета.

**2.4** Немаловажными для нас являются способность выпускников быстро адаптироваться к условиям реальной профессиональной деятельности и наличие у вчерашних студентов качеств, необходимых для эффективного труда на своём рабочем месте. Для этого мы и далее будем выявлять и учитывать потребности рынка труда московского региона в высококвалифицированных специалистах, корректировать реализуемые образовательные программы с учётом выявленных изменений, характерных для развития общества и профессиональной деятельности выпускников. Особое внимание при этом по-прежнему будет уделено совершенствованию программ подготовки обучающихся педагогического и психолого-педагогического направлений, в которые будут включены учебный курс или часть учебного курса, посвящённые инклюзивному образованию детей с ограниченными возможностями здоровья. Мы намерены разработать и внедрить систему сетевого взаимодействия Университета и организаций-работодателей, а также расширить свой педагогический кадровый потенциал за счёт их представителей, имеющих опыт практической профессиональной деятельности, связанной с на-

правлениями подготовки обучающихся в Университете. Будет продолжена практика привлечения представителей организаций-работодателей к работе государственных экзаменационных и аттестационных комиссий. Университет заключит договоры с организациями-работодателями, направленные, как на более масштабное трудоустройство выпускников, так и на развитие реализуемых образовательных программ.

**2.5** В Университете сохраняется проблема недостаточности учёта индивидуальных образовательных особенностей и потребностей каждого обучающегося и связанная с ней тенденция к снижению мотивации к обучению со стороны школьников и студентов. Мы будем формировать систему элективных курсов, предоставляя обучающимся реальную возможность выбора таких курсов, в том числе и курсов, созданных сотрудниками разных институтов. Учебные подразделения разработают и внедрят подходы к сопровождению обучающихся в самоопределении и выборе индивидуальной траектории обучения. В Университете будет использоваться специальная электронная система, содержащая в себе базу данных об элективных курсах, а также средства, предоставляющие возможность выбора курса и организации обучения. Работа с единой электронной системой автоматизации образовательной деятельности станет обязательным условием, определяемым контрактом для каждого преподавателя Университета.

**2.6** Нас беспокоит снижение уровня и диапазона общеобразовательной и общекультурной подготовки вчерашних школьников, начинающих обучение в Университете. Это обусловлено многими факторами, влияющими на современные особенности молодёжной культуры, в числе которых массовый характер высшего образования, возрастающая роль альтернатив-

ных школе источников информации. Неспособность длительно сосредотачиваться на одном предмете обсуждения становится характерным признаком современной молодёжи. Вместе с тем, современных выпускников школ характеризует повышение коммуникативных навыков и умений, связанных с оперативным нахождением необходимой информации. В 2015 году средний балл ЕГЭ абитуриентов, поступивших на программы бакалавриата, составил 68,6 балла, что позволило Университету по этому показателю занять лидирующие позиции среди педагогических вузов страны (первое место в рамках приёма на внебюджетные места и второе место в рамках приёма на бюджетные места). Мы намерены повышать роль «интеллектуальной составляющей» при планировании и проведении внеучебных мероприятий с обучающимися, параллельно вырабатывая у них ответственное отношение к учебной работе и стремление к участию в научно-исследовательской деятельности. Директора колледжей и институтов, а также заведующие кафедрами будут поощрять преподавателей, проводящих занятия в диалоге с обучающимися, содержательно и методически интегрирующих учебную, научную и внеучебную деятельность, использующих современные интерактивные средства. Нам предстоит разработать систему морального и материального поощрения студентов, обладающих наибольшей положительной динамикой результатов обучения.

**2.7** Во многих случаях фактором, сдерживающим возможное совершенствование образовательного процесса, является недостаточные объём, адекватность, и полнота информации о значимых внешних и внутренних по отношению к Университету тенденциях, факторах и событиях. Для устранения этой проблемы мы сделаем регулярными эффективные мониторинговые исследования потребностей

социально-гуманитарной и других сфер жизни московского региона, публикуя результаты соответствующего анализа в открытом доступе. Существенное развитие получит электронная система мониторинга деятельности Университета, доступ к которой будет предоставлен руководителям всех уровней. Такая система даст, в том числе, и возможность ведения электронного портфолио каждого обучающегося и преподавателя. С её помощью мы осуществим регулярные мониторинговые сравнительные исследования качества деятельности подразделений Университета и выявим тенденции изменения уровня подготовки обучающихся. Результаты этих и других исследований будут постоянно учитываться, как при корректировке направлений развития, так и в текущей работе Университета.

**2.8** В последнее время в Университете увеличивается число иностранных студентов. Одновременно возрастает количество студентов Университета, выезжающих на обучение в зарубежные вузы. Во многом, этому способствуют расширение взаимодействия с другими организациями и наличие собственной гостиницы. Однако система образования, сложившаяся в Университете, не предусматривает массовой академической мобильности обучающихся. Учебные программы колледжей и институтов предусматривают содержание, условия и средства оценки качества обучения, отличные от тех, что используются в зарубежных образовательных организациях. Для решения этой проблемы мы будем придавать приоритетное значение соглашениям с другими вузами, предусматривающим реальную академическую мобильность преподавателей и обучающихся. Институты и филиал определяют образовательные организации для формирования совместных образовательных программ и учебных планов, разработают и реализуют программы двойного диплома. Университет продолжит уча-

стие в региональных и международных вузовских сетях и ассоциациях, сделает полноценным сотрудничество с системой «Международный бакалавриат». Мы будем поощрять взаимные краткосрочные стажировки наших и иностранных студентов, в перспективе сделав их обязательными для определённых направлений подготовки. Развитие получит создаваемая система подготовки и сертификации иностранных обучающихся по русскому языку, предваряющей их обучение в Университете на программах бакалавриата, магистратуры и аспирантуры.

**2.9** Существенной проблемой, стоящей на пути интернационализации образования и развития программ академической мобильности, является недостаточное владение преподавателями и обучающимися иностранными языками. На сегодняшний день в Университете практически отсутствуют не только образовательные программы, но и отдельные учебные курсы, реализуемые на иностранном языке. С учётом этого мы разработаем и внедрим программу подготовки преподавателей в области владения иностранными языками и преподавания на них. Директора институтов и заведующие кафедрами будут поощрять преподавателей, ведущих занятия на иностранных языках, как в Университете, так и в других вузах, имеющих выступления на зарубежных конференциях или публикации в зарубежных журналах. Университет продолжит приглашать зарубежных педагогов и учёных для проведения открытых занятий с обучающимися, а также для участия в различных совместных мероприятиях. В ближайшее время в Университете будут открыты сертификационные центры по приёму экзаменов на знание иностранных языков.

**2.10** С учётом взятого нами курса на обеспечение горожан качественными образовательными услугами нас тревожит ограниченность

перечня образовательных и консультационных услуг, оказываемых Университетом людям, не обучающимся в нём на постоянной основе. Для решения этой проблемы мы будем создавать новые и развивать имеющиеся программы непрерывного образования и профессионального консультирования в соответствии с ожиданиями потребителей образовательных и консалтинговых услуг. Будут расширены тематические направления предлагаемых программ, а также их доступность для жителей других регионов России, стран ближ-

него и дальнего зарубежья. Ректорат и директора институтов обеспечат организационную поддержку проектных групп из числа научно-педагогических работников, разрабатывающих и продвигающих на рынок консалтинговые образовательные программы. В число показателей эффективности деятельности работников Университета будет включена результативность их участия в программах непрерывного образования и профессионального консультирования.

## 3 РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Научные исследования, проводимые педагогами и обучающимися, являются одним из приоритетных видов деятельности Университета. С момента создания Университета в его структуре функционировали научно-исследовательские и научно-методические лаборатории. Сформировавшиеся научные школы и результаты, полученные входящими в них работниками Университета, известны далеко за его пределами. Одним из наиболее заметных результатов проводимых научно-методических исследований являются комплексы учебников, учебных и методических пособий по различным дисциплинам, которые получили широкое распространение в школах и вузах России. Издаваемые в Университете регулярные рецензируемые научные журналы и функционирующие диссертационные советы вносят вклад в развитие других научных и образовательных организаций страны. Исследования, проводимые в Университете, поддерживаются Департаментом образования города Москвы, Министерством образования и науки Российской Федерации, научными фондами и организациями. При этом Университет обладает большими резервами для развития научно-исследовательской деятельности. В настоящее время в системе РИНЦ зарегистрировано около 12 тысяч публикаций сотрудников Университета, а его индекс публикационной активности и востребованности (i-индекс) равен 14, что позволяет Университету занимать по данному показателю пятое место среди гуманитарных вузов и второе место среди педагогических вузов России. С учётом этого предстоит многое сделать для повышения импакт-фактора собственных периодических изданий, увеличения публикационной активности работников и качества публикуемых материалов, поиска собственных научных талантов, новых научных направлений, партнёров, заказчиков и потребителей результатов научных работ в России и за рубежом, большего вовлечения педагогов и обучающихся Университета в научные, научно-методические и другие исследования.

**3.1** Актуальной проблемой для Университета является недостаточное соответствие качества и способов представления результатов научно-исследовательской деятельности изменяющимся требованиям, определяемым, в частности, методологией отечественных и международных рейтинговых сравнений образовательных организаций. Необходимо **сохранение и повышение научной репутации Университета**. Для этого мы создадим и будем развивать **электронную базу данных о результатах научных исследований сотрудников и обучающихся Университета**, что позволит не только улучшить позиции в рейтингах, но и будет спо-

собствовать организации совместных, в том числе, междисциплинарных исследований. Для представления результатов наиболее значимых исследований наряду с существующими профильными научными изданиями в Университете будет создан **междисциплинарный научный журнал**. Мы будем добиваться его включения в международные наукометрические базы, создадим **службу содействия переводу на иностранные языки и подготовке публикаций для изданий**, входящих в такие базы. Также нам предстоит актуализировать **критерии формирования** и на их основе определить новый **перечень научных школ** Университета. Ректорат и дирек-

тора институтов будут учитывать, что финансовая, ресурсная и информационная **поддержка научных школ** является приоритетным фактором развития научно-исследовательской деятельности в Университете, способствующим, в том числе, и повышению мотивации к исследованию научно-педагогических работников и обучающихся.

**3.2** Одними из наиболее часто используемых формализованных показателей, характеризующих научную деятельность организации и влияющих на её рейтинг и репутацию, являются количество публикаций сотрудников и востребованность этих публикаций в научном сообществе. В связи с этим нас интересуют **меры, при помощи которых Университет мог бы повысить показатели публикационной активности своих работников и публикационные рейтинги издаваемых периодических изданий**. Мы планируем сделать персональную **регистрацию в основных российских наукометрических базах обязательным условием контракта**, заключаемого с каждым научно-педагогическим работником, а также обязательным условием участия в конкурсе на замещение вакантных должностей профессорско-преподавательского состава. В число подобных условий будет включено **требование ежегодного наличия публикаций в изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России и изданиях, индексируемых системой РИНЦ**. Будет отменена практика выпуска Университетом периодических или непериодических рецензируемых научных изданий без **регистрации в системе РИНЦ**. Мы будем требовать от сотрудников, работающих в Университете на постоянной основе, **указания основного места работы при публикации любых научных и учебно-методических материалов**, осуществляя контроль за соблюдением этого требования. Заведующие кафедрами и лабораториями будут нести ответственность за своев-

ременное **отслеживание и персональную «привязку» сотрудниками своих публикаций и ссылок на них**, имеющихся в системе РИНЦ. Научно-информационный издательский центр опубликует на Интернет-сайте Университета и будет поддерживать в актуальном состоянии **памятку о технологиях регистрации авторов, публикаций и ссылок на них** в разных наукометрических базах, совместно с фундаментальной библиотекой окажет помощь педагогам и учёным по размещению своих публикаций и **изданий в электронных библиотечных системах**. Мы будем стремиться к созданию условий для **размещения полнотекстовых версий научных журналов «Вестник МГПУ» в открытом доступе**, что многократно увеличит количество их читателей, способствуя росту импакт-фактора изданий и показателей публикационной активности работников Университета.

**3.3** В условиях повсеместной кооперации и интернационализации науки нас беспокоит недостаточность доли **международных и междисциплинарных исследований** в научно-исследовательской деятельности Университета. Подобные исследования позволяют учёным, педагогам и обучающимся не только познакомиться с актуальными достижениями в рамках отдельных научных направлений, но и выстроить конструктивный диалог с зарубежными коллегами. Для решения соответствующих проблем мы **опубликуем включаемые в электронную базу данных промежуточные и итоговые результаты** проводимых научно-исследовательских работ. Важными направлениями деятельности сотрудников Университета станут **научные стажировки за рубежом** и поиск совместных интересов с зарубежными исследователями, что необходимо для выстраивания конструктивного диалога по наиболее важным и актуальным научным проблемам. Кроме этого мы будем **приглашать**

зарубежных учёных для работы в Университете, создадим международные и межинститутские научные коллективы, заключим договоры о комплексном научном сотрудничестве и исследовательской практике обучающихся с научными организациями Российской академии наук и Российской академии образования. Администрация Университета и директора институтов будут осуществлять координацию подобной научной работы и создадут единую систему управления такими коллективами.

**3.4** Несмотря на то, что большинство преподавателей Университета в большей или меньшей степени вовлечены в исследовательскую деятельность, в настоящее время у нас отсутствует системный и прозрачный подход к поддержке педагогов, занимающихся научными исследованиями. Эту проблему усугубляет то, что у многих преподавателей, обладающих потенциалом для осуществления результативной научной деятельности, большая учебная нагрузка, не предоставляющая возможность проводить серьёзные исследования. Мы продолжим создавать условия для обмена научными идеями и выстраивания содержательного диалога между педагогами и учёными в рамках научной и методической проблематики. Мы будем оказывать финансовую, ресурсную и организационную поддержку преподавателям через развитие научных школ, а также выделим гранты для проведения научных исследований, которые будут распределяться на конкурсной основе. Дальнейшее развитие получит система критериев для распределения стимулирующей части фонда оплаты труда преподавателей с целью адресной материальной поддержки тех сотрудников кафедр, которые вносят значительный вклад в развитие научно-исследовательской деятельности Университета. Мы разрабатываем и внедряем систему моральной поддержки педагогов-учёных. В Уни-

верситете будет разработан механизм снижения учебной нагрузки для преподавателей, интенсивно занимающихся наукой: проводящих собственные результативные исследования и (или) эффективно руководящих исследованиями магистрантов и аспирантов.

**3.5** Нас тревожит проблема снижения мотивации и вовлечённости обучающихся в научные исследования, отсутствие желания связать свою последующую деятельность с наукой. При этом являющаяся обязательной в рамках курсового и дипломного проектирования учебная исследовательская деятельность, как правило, не предоставляет для обучающихся возможность реализовать собственные научные интересы, освоить основные средства и способы проведения исследований. Мы будем способствовать выстраиванию научного диалога между обучающимся, преподавателями и научными работниками. Такой диалог повысит вовлечённость обучающихся в научную деятельность в качестве реальных соисполнителей в рамках формирования системы студенческого научного рекрутинга. Будет создан студенческий научно-методический журнал, благодаря которому обучающиеся смогут публиковать результаты своих исследований и получать на них содержательные рецензии от педагогов и учёных. Директора институтов и заведующие кафедрами разработают системный и прозрачный подход к материальному и моральному поощрению обучающихся за проведение и публикацию результатов эффективных научных исследований, учитывающий специфику деятельности и направлений научной работы институтов. Мы уточним способы и критерии учёта результатов исследовательской деятельности обучающихся в рамках бально-рейтинговой системы оценивания текущей учебной работы студентов институтов и колледжей.

**3.6** Учитывая различную способность обучающихся к проведению научных исследований и актуальность дифференцированного подхода к образованию, значимой для Университета является **проблема выявления талантливых обучающихся**, имеющих мотивацию к исследовательской деятельности. Выявление таких студентов позволит не только скорректировать индивидуальный подход к образованию, но и обеспечить целенаправленную подготовку, необходимую для дальнейшего продолжения обучения в магистратуре или аспирантуре. В связи с этим мы активизируем **поиск значимых научных проектов и инициатив обучающихся**, расширим и сделаем регулярными **студенческие научно-исследовательские и научно-методические конференции, семинары и круглые столы**. Для организации постоянной междисциплинарной исследовательской деятельности обучающихся будет **создана коворкинг-лаборатория**, организовано их участие в работе **Центра инновационного развития Москвы** и других аналогичных проектах. Мы продолжим совершенствовать работу студенческого научного общества, которое позволит не только повысить исследовательскую культуру обучающихся, но и предоставит возможность для получения ими необходимых управленческих компетентностей. Мы продолжим и расширим практику организации **конкурсов научных работ обучающихся**, основывая такие конкурсы на результатах научных студенческих мероприятий и публикациях в студенческом научно-методическом журнале.

**3.7** Наличие в Университете большого числа научных исследований, часть из которых проводится работниками в инициативном порядке, необходимость их соотнесения с приоритетными направлениями развития образования и науки в городе Москве и России, в целом, а также естественные

ограничения в рамках поддержки научных проектов заставляют нас искать механизмы **выявления приоритетных конкурентоспособных научных исследований**. Для этого мы будем изучать потребности региона и страны в научных работах, а также **анализировать внедрение результатов** ранее проведённых исследований. Мы планируем **сотрудничать с Департаментом науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы**, сопоставляя проводимые в Университете научные исследования с актуальными направлениями инновационного развития столичного мегаполиса. В рамках этой работы будет расширена тематика исследований, **проводимых для необразовательной сферы** жизни города. Научные подразделения Университета разработают критерии и инструменты для **выявления соответствующих потребностей и анализа результатов** научной деятельности. Мы продолжим **формирование экспертного сообщества** для получения объективной информации о наиболее важных направлениях научных исследований, проводимых педагогами и научными работниками Университета, привлекая к такой работе внешних экспертов – **лидеров городской, отечественной и мировой систем образования**, подчёркивая их связь с Университетом в рамках конкретной проектной деятельности.

**3.8** С учётом необходимости повышения материальной поддержки исследовательской и других видов деятельности Университета нас тревожит **недостаточная коммерциализация результатов научных и научно-методических исследований**. В рамках устранения этой проблемы мы обратим особое внимание на формирование системы **преобразования результатов научной деятельности в конкретные востребованные продукты**: информационные ресурсы, методики, модели, публикации и другие объекты,

которые могут быть коммерциализированы. На регулярной основе будут проводиться семинары, круглые столы и иные мероприятия по определению областей апробации и внедрения результатов научной и методической работы. Мы будем искать потенциальных заказчиков на проведение научных исследований и потребителей результатов исследовательской деятельности, осуществлённой ранее. Больше внимания будет уделено созданию и функционированию при Университете малых инновационных предприятий, деятельность и степень поддержки которых будут оцениваться по уровню коммерциализации научной продукции. Мы внедрим проектную модель управления в части коммерциализации результатов, полученных в ходе исследований, разработаем и внедрим

систему софинансирования научных проектов, заказанных Университету и обладающих существенным коммерческим потенциалом. Будет продолжено создание совместных инновационных площадок с различными образовательными организациями, предполагающими апробацию наиболее перспективных моделей управления, предоставления дополнительных образовательных услуг и другую деятельность. Особое внимание мы уделим своевременному и качественному оформлению документации, отражающей результаты научно-исследовательской деятельности, обладающие коммерческим потенциалом.

## 4 ОБНОВЛЕНИЕ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ

В Университете накоплен богатый опыт культурно-досуговой, спортивно-оздоровительной и общественно значимой деятельности. С каждым годом увеличивается количество студентов, вовлечённых в организацию и проведение внеучебных мероприятий, вносящих значимый вклад в воспитание и укрепление здоровья молодёжи. Расширение Университета, появление новых технических возможностей, увеличение контингента студентов и количества учебных корпусов приводит к преимуществам, учёт и использование которых может повысить эффективность не только внеучебного взаимодействия с обучающимися, но и культурно-просветительской работы с жителями Москвы. При этом большое количество корпусов Университета требует поиска новых подходов к формированию единого образовательного пространства, а внеучебное взаимодействие преподавателей, школьников, студентов и аспирантов, проведение массовых культурных и спортивных мероприятий обладают значимым естественным потенциалом для решения подобных проблем.

**4.1** Университет располагает существенным опытом и большими возможностями в сфере организации внеучебной деятельности обучающихся. Мы осознаём, что такая работа является неотъемлемой частью образовательного процесса и должна быть органично связана с основным учебным процессом. При этом существует потребность в **расширении видов культурно-массовых и досуговых мероприятий**, их большей **ориентации на развитие интеллектуальных способностей, самостоятельности и личностного роста** студентов и школьников. Мы расширим спектр **социальных практик**, направленных на развитие как профессиональных, так и общекультурных компетенций обучающихся. Будут пересмотрены **планы и содержание кружковых и факультативных занятий**, которые станут естественным дополнением основных образовательных программ, большинство из таких занятий будет носить общеуниверситетский характер аналогично специальным курсам и открытым лекциям, такие занятия станут доступными для студентов и ин-

ститутатов, и колледжей. Мы продолжим разработку системы **«лабораторий» и «школ» личностного, творческого и профессионального роста**. Будет проведена **инвентаризация спортивных секций**, на основании которой будут определены приоритетные спортивные направления, нуждающиеся в перво-степенном развитии. Мы продолжим **формирование музейного комплекса** Университета, рассматривая его как культурное многофункциональное пространство, интегрированное в образовательную среду и адаптированное для тематической учебной и внеучебной работы. С этой же целью будем развивать **партнёрство с лучшими городскими музеями**. Мы планируем сформировать на базе Университета систему **городских лагерей для молодёжи**, создав для этого специальные программы обучения и воспитания. Директора институтов, филиала и колледжей в рамках развития форм педагогической практики направят студентов на работу в таких лагерях. Университетская школа будет привлекать студентов к проведению внеучебных мероприятий со школьниками. Мы

будем вовлекать во внеаудиторную деятельность иностранных граждан, обучающихся в Университете, предусматривая соответствующие мероприятия в реализуемых программах международной академической мобильности.

**4.2** Вовлечение молодёжи в социокультурную жизнь мегаполиса и её информирование о потенциальных возможностях саморазвития, поддержки научной, творческой и предпринимательской активности с учётом преимуществ, которые предоставляет Москва, является значимой целью деятельности городского университета. В связи с этим нас беспокоит проблема **недостаточного включения обучающихся в социальную и культурную жизнь города**. Для её решения мы будем развивать **систему информационной и консультативной помощи**, а также разработаем программу социального просвещения по всему спектру вопросов жизни молодёжи в современном обществе (здоровье, спорт, культура, здравоохранение, образование, жильё, досуг, труд, карьера, общественная жизнь, семья, международные отношения). Мы определим наиболее подходящие для Университета **формы вовлечения студентов в трудовую, экономическую и социально-значимую деятельность**, такие как волонтерство, педагогическое сопровождение детей и взрослых. С целью информирования обучающихся в Университете будет проводиться **регулярный мониторинг** общегородских социальных, культурных, профориентационных и других мероприятий. Мы будем **распространять социальную и культурную деятельность Университета на жителей города Москвы**, привлекая к проводимым мероприятиям членов семей обучающихся. Учитывая обширную географию нахождения корпусов Университета в городе, мы планируем рассматривать их в качестве **культурно-просветительских центров для близлежащих жилых микрорайонов**,

использовать территории учебных корпусов для проведения культурно-массовых, социально значимых и спортивных мероприятий для жителей города. Университет будет поддерживать участие обучающихся в **волонтерском движении**, рассматривая его как эффективную форму поддержки отмеченных направлений внеучебной деятельности. Мы создали и будем развивать отражение отдельных направлений деятельности Университета в **социальных сетях**, информируя обучающихся и горожан о социальных и культурных мероприятиях.

**4.3** Основой для реализации молодёжной политики в Университете была и остаётся совместная деятельность преподавателей и обучающихся, базирующаяся на равенстве и партнёрстве. Дальнейшее развитие такой деятельности и вовлечение в неё большего числа педагогов невозможно без решения проблемы **формирования среды для взаимодействия обучающихся, преподавателей и выпускников** Университета. Мы увеличим **количество молодёжных мероприятий**, охватывающих студентов и педагогов из разных институтов и колледжей. Директора институтов, филиала и колледжей обеспечат моральное и материальное **стимулирование сотрудников**, вносящих на основе взаимодействия со студентами результативный вклад в развитие молодёжной политики. Будет сформирована электронная база данных, с помощью которой мы создадим **клуб выпускников** и пригласим вчерашних студентов к активному участию в жизни Университета. В **электронном кампусе** Университета будет предусмотрена компонента для поддержки внеучебного взаимодействия обучающихся, преподавателей и выпускников.

**4.4** Несмотря на достаточно большое количество и разнообразие проводимых мероприятий, внося-

щих вклад в реализацию молодёжной политики, нас беспокоит **относительно низкая доля студентов, принимающих активное участие во внеучебной жизни Университета**. Мы разработаем критерии для определения степени участия студентов институтов, филиала и колледжей во внеучебной работе, выявим обучающихся, имеющих желание участвовать во внеучебной деятельности, а также обучающихся, не проявляющих к ней видимого интереса. Будет сформирована и реализована **система мер, направленных на вовлечение неактивных обучающихся во внеучебную жизнь Университета**. Мы будем совершенствовать **положение о стипендиальном обеспечении**, обеспечивая возможность стимулирования за активность и инициативность в рамках реализации молодёжной политики Университета, создадим **систему грантов, выдаваемых на реализацию конкретных внеучебных проектов**, определяемых на конкурсной основе. Будет развиваться **система «социальных лифтов»** (длительного комплексного сопровождения) талантливой и активной молодёжи, инициативных объединений студентов по интересам. Для активизации внеучебной работы мы задействуем механизмы **морального стимулирования** и естественной мотивации, присущие **конкурсам и соревнованиям**, повышая общественный статус их участников и победителей. Будет продолжено формирование эффективной **системы студенческого самоуправления**. Мы изменим отношение к членам студенческого совета как к обучающимся, занимающимся организацией только лишь культурно-досуговых мероприятий. **Студенческий совет станет молодёжной организацией, активно участвующей в защите и реализации прав студентов**, занимающейся вовлечением обучающихся в общественную и социальную жизнь Университета и города.

**4.5** В полном объёме нерешёнными для Университета остаются

проблема **медицинского обслуживания** обучающихся, а также проблема **формирования доступной и комфортной среды** для лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Мы разработаем систему взаимодействия с организациями Департамента здравоохранения города Москвы с целью организации **медицинского обслуживания** обучающихся, выработаем механизмы **удобного для сотрудников ежегодного медицинского осмотра**. Директора институтов и филиала будут предусматривать в рамках внеучебной работы **мероприятия, посвященные пропаганде здорового образа жизни**. Мы сосредоточим усилия для того, чтобы предоставить студентам с ОВЗ равные возможности для получения образования, разработав и внедрив университетские **стандарты «дружелюбной среды»**. Фундаментальная библиотека, службы материально-технического снабжения и заведующие кафедрами будут проводить регулярный **мониторинг обеспеченности обучающихся с ОВЗ** специальной литературой и необходимыми средствами обучения. Мы определим пилотные **институты для апробации модели и условий обучения студентов с ОВЗ**. При создании такой модели мы будем опираться на результаты соответствующих научных исследований, проводимых в Университете. Всех студентов с ОВЗ мы обеспечим **дополнительными консультациями и индивидуальной методической поддержкой**.

**4.6** В Университете уже внедряются внутривузовские и городские программы социальной защиты обучающейся молодёжи. При этом нас тревожит проблема **недостаточной информированности студентов и аспирантов об их социальных правах и мерах, направленных на социальную поддержку**. Для устранения данной проблемы мы включим в должностную инструкцию заместителей директоров институтов, филиала и колледжей по воспита-

тельной работе **обязанности, связанные с соответствующим информированием и консультированием обучающихся.** Будет разработан и внедрён **регламент взаимодействия** подразделений Университета, причастных к реализации мер социальной поддержки, с учебными структурными подразделениями и обучающимися. Мы предусмотрим на Интернет-сайте и в электронном кампусе Университета **горячую линию для решения социально-правовых проблем** и оперативного информирования преподавателей, обучающихся и их законных представителей. Мы будем обеспечи-

вать первокурсников институтов, филиала и колледжей **памяткой**, которая поможет новым студентам оперативно адаптироваться к учебной, культурной и социально-бытовой жизни Университета. **Юридическая клиника** Юридического института повысит интенсивность консультирования обучающихся из других подразделений по поводу их прав и обязанностей, а также **о способах отстаивания собственных прав и ответственности за невыполнение обязанностей.**

# 5 УКРЕПЛЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Высокий кадровый потенциал является ключевым фактором развития всех видов деятельности Университета. Целенаправленная работа по улучшению условий труда сотрудников за двадцать лет привела к формированию большого профессионального коллектива, в состав которого вошли не только работники, перешедшие из других научных и образовательных организаций, но и лучшие вчерашние выпускники Университета, демонстрирующие неуклонный научный и карьерный рост. Сегодня 81% преподавателей Университета имеют учёную степень, из которых 23% – доктора наук. В последние годы кадровый состав претерпел изменения, вызванные присоединением к Университету других вузов и колледжей, а также следующей за этим модернизацией структуры Университета. Такие обновления коллектива, связанные с этими и другими факторами изменения условий труда заставляют нас обратить внимание на профессиональные качества работников и их соответствие современным требованиям, на создание новых стимулов для профессионального роста и эффективной работы в команде единомышленников.

**5.1** Несмотря на относительно высокий кадровый потенциал Университета, нас продолжает тревожить проблема **недостаточности условий для омоложения коллектива, профессионального и карьерного роста работников**, а также связанная с этим проблема возможного **перехода перспективных специалистов на работу в другие организации**. Для решения подобных проблем мы разработаем **перечень индивидуальных ключевых показателей эффективности** и учтём эти показатели при совершенствовании **трудовых соглашений** с работниками Университета. Будут проанализированы имеющиеся и разработаны недостающие **возможные варианты карьерного роста** перспективных молодых специалистов с учётом специфики деятельности разных подразделений Университета. Описание таких вариантов мы доведём до сведения молодых работников. Директора институтов и заведующие кафедрами будут способствовать **привлечению аспирантов к профессиональной педагогической и научной де-**

**ятельности** в Университете. Мы будем учитывать имеющийся опыт внедрения новой системы оплаты труда при совершенствовании механизма распределения стимулирующих средств на основе **рейтинговой оценки** результатов деятельности, как подразделений, в целом, так и отдельных работников. Мы разработаем и внедрим **положение о ежегодной общеуниверситетской премии** сотрудникам за особые достижения в работе, сопровождаемой вручением именного сертификата и знака отличия, а также аналогичное положение о значимых **нематериальных формах поощрения** работников Университета.

**5.2** На этапе объединения в составе Университета средней школы и колледжей нас беспокоит **недостаточный уровень научной и научно-методической подготовки педагогических работников этих подразделений**. Вместе с тем, анализ сложившейся в Москве системы педагогического образования свидетельствует о **неплохом уровне владения** учителями школ

и преподавателями колледжей **практико-ориентированными подходами к образованию**. Это, в свою очередь, является ценным для преподавателей институтов, ведущих занятия с бакалаврами, магистрами и аспирантами. Для устранения связанных с этим несоответствий мы пригласим учителей школы и преподавателей колледжей на **обучение по программам магистратуры и аспирантуры**, будем способствовать выполнению такими педагогами научных исследований и защитам диссертаций в диссертационных советах Университета. Директора институтов совместно с директорами колледжей и школы обеспечат возможность **проведения преподавателями институтов научно-ориентированных занятий в колледжах и школе**. Мы наладим совместную работу сотрудников школы, колледжей, филиала и институтов в рамках **реализации научных, методических, инновационных, внеучебных проектов и мероприятий**, а также привлечём сотрудников школы и колледжей для **проведения практико-ориентированных занятий** в институтах. Параллельно с этим мы увеличим количество **студентов институтов, проходящих практику** в колледжах Университета и университетской школе, способствуя взаимодействию студентов с педагогами-практиками.

**5.3** На сегодняшний день Университет обладает современным компьютерным оборудованием, не уступая по оснащению другим образовательным организациям столичного региона. Однако не все работники Университета в полной мере **способны использовать компьютерную, мультимедийную и телекоммуникационную технику в своей профессиональной деятельности**. На наш взгляд, эта проблема является основным фактором, тормозящим использование имеющихся средств информатизации для повышения эффективности научной и образовательной деятельности в Университете.

Для решения этой проблемы мы будем **изменять условия труда**, подталкивая работников осваивать новые технологии, в том числе, полностью перейдём к электронному документообороту и информированию сотрудников, завершив сбор всех учебных и контрольно-измерительных материалов в электронном виде, внедрим электронные системы управления обучением в рамках реализации всех учебных курсов. Мы сделаем регулярными **мониторинги степени владения информационными и телекоммуникационными технологиями** каждым работником Университета, а использование конкретных технологий в профессиональной деятельности сделаем **обязательным условием трудового соглашения**. Директор Института дополнительного образования совместно с директором Института математики, информатики и естественных наук организуют **краткосрочные курсы** на местах, что позволит любому работнику Университета получать необходимые консультации или повысить квалификацию.

**5.4** Присоединение к Университету других образовательных организаций привело к увеличению количества структурных подразделений и обострило проблему **перенасыщения кадрами из числа работников административно-управленческого и вспомогательного персонала**. Несмотря на существенную кадровую оптимизацию, проведённую в 2014 и 2015 годах, мы считаем целесообразным дальнейшее **объединение** сходных по функционалу подразделений и **повышение интенсивности труда работников** в рамках выполнения ими однотипной деятельности. Это позволит минимизировать финансовые затраты с последующим **увеличением фондов для оплаты более интенсивного труда** работников. Мы осознаём, что такие процессы, обусловленные, в том числе и возможным сокращением контингента обучающихся,

приведут к дальнейшему вынужденному уменьшению количества сотрудников Университета. В связи с этим мы проанализируем и перераспределим должностные обязанности работников, а также предложим систему переква-

лификации и перепрофилирования, деятельность которой будет координировать Институт дополнительного образования.

## 6 ФОРМИРОВАНИЕ КОНТИНГЕНТА ОБУЧАЮЩИХСЯ И СООБЩЕСТВА ВЫПУСКНИКОВ

Аспиранты, студенты институтов и колледжей, школьники Университетской школы являются ключевыми субъектами образовательного процесса. От количественного и качественного состава контингента обучающихся, от степени взаимодействия обучающихся, преподавателей и выпускников во многом зависит эффективность всей деятельности Университета. В течение нескольких последних лет на состав обучающихся влияло много факторов, в том числе открытие в Университете бакалавриата и магистратуры, значительное снижение и последовавшее за ним увеличение числа бюджетных мест для приёма абитуриентов, рост количества студентов, обучающихся на внебюджетной основе, и иностранных обучающихся, расширение контингента за счёт студентов присоединённых вузов и колледжей, появление школьников Университетской школы. С каждым годом работы Университета увеличивается численность его выпускников, большая часть которых – педагоги, профессиональный потенциал которых имеет особое значение для развития Университета. Подобная динамика, а также необходимость сохранения высоких качественных показателей, характеризующих готовность новых студентов к получению качественного образования в Университете, в сочетании с необходимостью большей опоры на выпускников подталкивают к определению дополнительных мер, направленных на формирование сообщества обучающихся, выпускников и сотрудников Университета.

**6.1** Несмотря на ежегодное увеличение количества абитуриентов, знающих об Университете и принимающих участие в конкурсном отборе, актуальной остаётся проблема **недостаточной мотивации выпускников школ, колледжей и вузов к поступлению на образовательные программы Университета**. Для решения этой проблемы мы будем совершенствовать профориентационную работу, делая соответствующую информацию об Университете доступной для большего количества потенциальных абитуриентов. Наряду с традиционными мы будем проводить и **выездные «дни открытых дверей»** Университета в образовательных организациях Москвы. Мы привлечём к профориентационной работе **учителей школ – вчерашних выпускников Университета**, обеспечив их специально разработанными информационными материалами, подключим к аналогичной работе

**студентов, проходящих практику в школах, работающих в школьных, летних и других детских лагерях**. Проводимая учебная и социальная **работа с родителями и пенсионерами** – жителями города Москвы будет направлена, в том числе, и на ознакомление с возможностями получения их детьми и внуками качественного образования в Университете. На базе Института психологии, социологии и социальных отношений мы организуем работу по **психологической поддержке и профориентации населения столичного региона**, а на основе Интернет-сайта университета – **службу консультирования жителей России по вопросам конкурсного отбора в вузы**. Мы предусмотрим в **электронном кампусе Университета компоненту, отвечающую за деятельность, связанную с абитуриентами и приёмом в Университет**.

**6.2** Нас волнуют не только вопросы, связанные с количеством студентов, но и проблемы **недостаточного качества подготовки обучающихся**, от которого во многом зависит и качество образования в Университете: нам важно, насколько подготовленные абитуриенты поступают в Университет. Способствовать решению этой проблемы мы планируем за счёт расширения **сети школ** на основе социального партнёрства. Мы рассчитываем, взаимодействуя с партнёрами, повысить уровень подготовки школьников по профильным предметам, что будет способствовать повышению проходного балла. В рамках этой работы мы будем сотрудничать с межрайонными советами директоров образовательных организаций. Мы **разработаем и внедрим в Москве многоуровневую профориентационную модель**, предусматривающую **предуниверсарий**. Университет продолжит участие в **проведении олимпиад и конкурсов** для учащихся школ и колледжей как средства мотивации наиболее подготовленных детей для последующего обучения по программам бакалавриата. Мы сформируем **экспертно-профессиональные комиссии** для отбора способных выпускников колледжей, входящих в состав Университета, для получения дальнейшего образования в институтах, откроем **на базе Полигон-ПРО «Мещанский» «профильные смены»** для соответствующей подготовки обучающихся Университетской школы и других школ города Москвы. Мы будем наполнять и активно использовать **базу данных об абитуриентах, которые по разным причинам не поступили в Университет** в предыдущие приёмные кампании.

**6.3** Большим потенциалом для поиска и мотивации будущих абитуриентов Университета обладают его научно-педагогические работники, большинство из которых имеют многолетние профессиональные связи с

образовательными организациями столичного региона. В то же время далеко **не все преподаватели Университета вовлечены в профориентационную деятельность**, направленную на повышение качества будущего контингента студентов. В рамках опоры на такой потенциал мы будем записывать и публиковать **в открытом доступе лекции и другие занятия как для школьников и их родителей, так и для будущих выпускников других колледжей и вузов**. Директора институтов и колледжей организуют **выездные мастер-классы преподавателей в школах** с целью более раннего выявления обучающихся, ориентированных на дальнейшее обучение в Университете. Мы будем способствовать первоочередному участию в профориентационной деятельности **наиболее ярких в личностном и профессиональном плане педагогов, знакомить будущих абитуриентов с известными педагогами, авторами учебников и учёными, работающими в Университете**. Преподаватели примут участие в организации волонтерского движения студентов, значимого для профориентации. Мы будем **использовать и поощрять профессиональные связи** работников с коллегами из отечественных организаций и зарубежными коллегами для привлечения в Университет **жителей других регионов России, иностранных граждан и студентов иностранных вузов**.

**6.4** Большинство выпускников, окончивших Университет в разные годы, успешно трудятся на благо развития столичного мегаполиса. Они обладают качествами, которые могут способствовать повышению научного, учебного, социального, культурного и кадрового потенциала Университета, его продвижению в российском образовательном пространстве. При этом мы в полной мере **не взаимодействуем с выпускниками, не обладаем полезной для Университета информацией**

о вчерашних студентах, не опираемся на возможности, которые предоставляет Университету сотрудничество с выпускниками. Для решения этих проблем мы будем расширять взаимовыгодные контакты с выпускниками, стремиться к объединению их усилий на благо Университета, его работников и обучающихся. Мы создадим и будем поддерживать в актуальном состоянии базу данных о выпускниках, на основе которой предусмотрим в электронном кампусе Университета компоненту, отвечающую за формирование сообщества выпускников, обеспечим им посто-

янную связь с Университетом и между собой. Для этих же целей мы будем использовать Интернет-сайт Университета и возможности наиболее популярных социальных сетей. Мы включим работу с выпускниками в перечень обязанностей заместителей директоров институтов и колледжей, которые окажут поддержку инициативам выпускников, созданию клубов по интересам, проведению регулярных дружественных, научных, профориентационных, просветительских и других встреч выпускников и обучающихся.

# 7 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Существенным отличием Университета от любой другой образовательной организации является объединение в единую систему средней школы, колледжей, учебных и исследовательского институтов, располагающихся в более чем 40 корпусах, находящихся практически во всех административных округах города Москвы, а также филиала в городе Самара. Трудовой коллектив Университета насчитывает около трёх тысяч работников. Ежегодно в нём на длительных или краткосрочных образовательных программах обучаются десятки тысяч человек, большинство из которых проживает в московском регионе и обучается в очной форме. В таких условиях ни одна отечественная или зарубежная модель управления вузом не может быть в полной мере заимствована для организации эффективного функционирования Университета одновременно по всем направлениям деятельности. Совершенствование системы менеджмента Университета и выработка с годами собственных подходов к управлению будут способствовать достижению высоких показателей в научной и образовательной деятельности, а также занятию ведущих позиций среди образовательных учреждений столичного мегаполиса.

**7.1** В связи с существенным качественным и территориальным расширением Университета, имевшим место в последние годы, нас тревожат обострившиеся при этом проблемы **организации эффективного и оперативного взаимодействия учебных, научных и других подразделений Университета, а также формирования практических подходов к управлению ими.** В рамках решения этих проблем будет продолжена работа **по повышению качества работы административно-управленческого персонала,** при этом особое внимание будет обращено на повышение своевременности и чёткости реагирования на поступающие запросы. Мы используем **научно-методический и технологический потенциал, формируемый в подразделениях,** для решения задач повышения эффективности управления Университетом в части экспертизы готовящихся к принятию решений, прогнозирования, автоматизации, мониторинга. Для устранения дублирования и совпадений по времени мероприятий,

совещаний и встреч руководителей мы сформируем **единый календарный план работы** Университета и его структурных подразделений. Такой план будет предусматривать **«дни без совещаний»** для работы руководителей с работниками, обучающимися, коллегами из других организаций и гражданами. При этом будут учтены возможности современных компьютерных технологий для эффективного и оперативного управления. С опорой на них мы разработаем и внедрим **регламент проведения административных и иных внутренних совещаний** не только в очном, но и в **дистанционном формате.** Внутренние **информационные ресурсы и сервисы** Университета будут использоваться для оперативного взаимодействия подразделений между собой по всем вопросам их деятельности. На основании аудита информационных потоков мы создадим и сделаем общедоступной **циклограмму** предоставления информации по всем направлениям деятельности Университета. Будет продолжена практи-

ка ежегодных встреч Ректора и членов ректората с работниками, посвященных актуальным аспектам управления и деятельности Университета.

**7.2** Коллектив Университета беспокоит **проблема наращивания объемов документооборота**, которая во многих случаях приводит к снижению оперативности в управлении и других видах деятельности. Эта проблема обусловлена, в том числе, и **необходимостью приведения к единообразной форме документов**, находящихся в обращении в Университете. Решая эти проблемы, мы перейдем на **электронный документооборот**, сводя к минимуму работу с бумажными документами и стремясь к 2020 году полностью отказаться от использования бумажных носителей информации. Параллельно с этим будет создана **служба «единого окна»** Университета, функционирующая в рамках обновленного регламента документооборота (оформление, корректировка, согласование, подписание и другие операции с документами). Мы продолжим работу по **внедрению и совершенствованию действующей системы электронного документооборота**, расширяя перечень обрабатываемых документов, разграничивая доступ должностных лиц к работе с этими документами, делая более оперативным и точным контроль над исполнением поручений. Функционирование системы будет распространено и на документооборот Самарского филиала Университета. Решению обозначенных проблем будет способствовать учёт результатов регулярных **опросов работников об удобстве документооборота**, эффективности и прозрачности управления.

**7.3** Несмотря на развитую внутреннюю телекоммуникационную сеть и наличие достаточного количества компьютерной техники во всех подразделениях Университета, проблемой является **недостаточное или**

**несвязное использование средств информатизации для повышения эффективности управления.** Мы будем стремиться к созданию на базе имеющихся, приобретаемых и разрабатываемых информационных систем **единой системы управления информационными ресурсами.** Её неотъемлемой частью станет **электронная система мониторинга эффективности деятельности Университета**, учитывающая его особенности и структуру. **Дополнительной унификации будет подвергнут официальный Интернет-сайт Университета** с целью единообразия его интерфейса, навигации, стиля и полноты изложения сведений о деятельности, подразделениях и работниках Университета. На основе таких систем будет создан **электронный кампус**, который станет основой для управления Университетом и взаимодействия подразделений между собой. Мы продолжим **обучение, будем морально и материально стимулировать представителей административно-управленческого персонала Университета** в рамках эффективного осуществления профессиональной деятельности с использованием средств информатизации.

**7.4** В условиях расширения числа учебных, научных и других подразделений и необходимости выстраивания эффективной системы управления ими нас беспокоит **несовершенство имеющейся системы оценки качества деятельности каждого подразделения и оценки его вклада в развитие Университета.** Нами будет создана и внедрена **система рейтинговой оценки административных подразделений, институтов, филиала, университетской школы, образовательных программ, кафедр и преподавателей.** Для этого мы доработаем и соберём в единую систему **показатели**, необходимые для такой оценки. В число показателей войдут показатели качества образовательных услуг, предоставляе-

ных Университетом. Будет разработана концепция электронного портфолио, отражающего деятельность каждого подразделения и каждого работника Университета. Объединение всех таких портфолио составит основу для электронной рейтинговой базы, за регулярное обновление которой руководители подразделений будут нести ответственность. Используя такую базу, мы будем

проводить сравнительные мониторинговые исследования и знакомить с их результатами работников и руководство Университета. При этом объём фондов для стимулирующих выплат будет зависеть от результатов рейтингового сравнения эффективности деятельности подразделений.

# 8 МОДЕРНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО И ХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСОВ

На протяжении всей истории Университета бытовому обеспечению, созданию комфортных условий всем участникам научной и образовательной деятельности оказывалось повышенное внимание как со стороны руководства Университета, так и со стороны Департамента образования города Москвы. Сегодня по уровню материально-технического оснащения Университет является одним из лидеров среди педагогических и других вузов России, что соответствует тенденциям, характерным для городской системы образования. В то же время, несмотря на наличие большого количества зданий, распределённых по всей Москве, Университет не имеет своего кампуса в его традиционном понимании, что затрудняет совместную деятельность работников и обучающихся разных институтов, филиала, колледжей и школы. Формула «Наш кампус – Москва» порождает одновременное наличие преимуществ и проблем в отношении построения единого образовательного пространства Университета. Часть зданий и помещений недавно присоединённых образовательных организаций требуют ремонта. Необходимо приложить максимум усилий для обеспечения деятельности Университета современными и эффективными условиями, технологиями и средствами.

**8.1** В условиях совершенствования образовательных стандартов всех уровней, обновления материального обеспечения образовательных организаций города Москвы и других мест работы будущих выпускников Университета изменяются требования к материально-техническим условиям предоставления образовательных услуг. В связи с этим, а также с учётом разнородности материального обеспечения присоединённых учебных подразделений актуальной для Университета является проблема обновления **устаревшего инженерного, компьютерного, лабораторного и другого оборудования**, от которого напрямую зависит качество научной и образовательной деятельности. Нам предстоит разработать и внедрить собственный **стандарт, задающий требования к оборудованию**, на основании которого мы **выявим дефициты**, характерные для существу-

ющей материально-технической базы Университета. Опираясь на такой стандарт и мониторинг материального обеспечения, мы планируем определить основные направления соответствующего **целевого финансирования** на ближайшие годы. Мы изучим возможности **замены реального лабораторного оборудования на виртуальные компьютерные модели**, использование которых не приводит к потере эффективности обучения, и учтём это в рамках обновления средств обучения. Всё это позволит ежегодно формировать **более точные планы закупок** оборудования, которых мы будем придерживаться.

**8.2** В связи с наличием большого количества учебных корпусов, переданных Университету в разное время и обладающих разной историей эксплуатации, нас тревожит **плохое или неудовлетворительное состояние неко-**

торых зданий и помещений. В наибольшей степени эта проблема относится к части помещений колледжей, недавно присоединённых к Университету. Для её решения нам необходимо определить стандарт, содержащий единые требования к оформлению и состоянию помещений, зависящие от целей их эксплуатации. С учётом таких требований мы определим основные показатели, с помощью которых будем проводить регулярный мониторинг состояния зданий и помещений Университета. Мы выявим приоритеты и очерёдность, а также разработаем график проведения текущих и капитальных ремонтов на ближайшие годы, ознакомив с ним работников Университета. Мы планируем провести ремонтные работы так, чтобы к 2020 году в Университете не осталось помещений, находящихся в неудовлетворительном состоянии и оформленных не в соответствии со стандартом. Наряду с этим будет продолжена работа по оптимизации использования помещений Университета с учётом факторов повышения эффективности образовательного процесса и принципа предоставления наиболее комфортных помещений педагогам и обучающимся. Мы проведём работы по увеличению реальной номерной ёмкости гостиницы Университета и улучшению условий для жизни, отдыха и образования российских и иностранных обучающихся Университета.

**8.3** По мере увеличения количества зданий, изменения контингента студентов и усиления потребности в оптимизации расходов в связи с внедрением новых подходов к финансированию повышается актуальность снижения неэффективного расходования энергетических и других ресурсов. С учётом этого мы планируем разработать и внедрить комплекс технологий, ориентированных на минимизацию расходования ресурсов и предоставляющих возможность регу-

лярного анализа энергоэффективности. На основании подобного комплекса будет предложена система мер, включая выявление и приобретение специального оборудования, направленного на снижение потребления Университетом энергетических и других ресурсов. Эффективность использования материально-технических и энергоресурсов будет рассматриваться нами не только с позиции поиска эффективных технологий и средств, но и с позиций рациональной организации труда работников Университета. Эти и другие меры мы распространим на закупку и использование расходных материалов, таких как канцелярские принадлежности, бумага, картриджи для принтеров и копиральной техники. Мы будем рассматривать переход на электронный документооборот и применение электронных средств автоматизации образовательной деятельности, в том числе, и в качестве существенных факторов экономии расходных материалов.

**8.4** Своевременному и качественному решению вопросов, связанных с материально-техническим обеспечением, мешает отсутствие в Университете оперативной обратной связи по вопросам снабжения, возникновения аварийных ситуаций, изменения условий для работы, образования и исследований. Для решения этой проблемы мы внедрим электронную систему сбора заявок и предложений о наличии и способах решения задач бытового характера, аналогичную московскому проекту «Активный гражданин». Соответствующая подсистема будет включена в электронный кампус Университета, что позволит устранить несогласованность в действиях различных управлений по устранению проблем, связанных с бытовыми условиями. Мы будем публиковать в открытом доступе сведения о ходе и результатах работ, проводимых в хозяйственном комплексе Университета.

**8.5** Упразднение факультетов, изменение состава институтов и колледжей с одновременным изменением структуры контингента обучающихся Университета заставляют нас обратить внимание на проблему **эффективного использования имеющихся зданий и помещений** в рамках обеспечения образовательного процесса. Мы планируем ежегодно проводить **анализ «наполняемости» зданий** и сопоставлять её с предполагаемыми изменениями количества преподавателей и обучающихся. Будет расширен опыт преподавания общеобразовательных дисциплин для студентов колледжей, бакалавров, магистров и аспирантов на основе **объединения** на лекционных и семинарских занятиях **обучающихся из разных институтов в наиболее подходящих помещениях**. Для этого мы разрабатываем **план оптимизации использования зданий**, предполагающий, в том

числе, и **отмену привязки обучающихся к одному из корпусов института**. Будет сформирован регламент для рассмотрения вопросов о **внутри- и межинститутских «обменах» обучающимися**. При этом директора институтов получают **право оперативной корректировки расписания занятий** с учётом специфики перемещений студентов между учебными корпусами Университета. Мы завершим работы по **оборудованию собственного бассейна**, предоставив возможность его использования для проведения занятий со всеми обучающимися Университета, а также будем обеспечивать на договорной основе возможность проведения мероприятий с участием работников и обучающихся Университета на **подмосковных образовательных центрах** и базах отдыха.

# 9 РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Многолетняя стабильность финансово-экономического положения Университета обусловлена целым рядом факторов, в числе которых наличие ежегодного государственного заказа на подготовку обучающихся от Департамента образования города Москвы, выполнение научно-исследовательских и других работ, некоторые меры финансовой и ресурсной экономии. На повышение эффективности финансово-экономической деятельности направлена модернизация, проводимая в Университете в последнее время. Приведение в соответствие количеству обучающихся организационной и кадровой структуры, переход на подушевое финансирование и новую систему оплаты труда, изменение подходов к осуществлению закупок, мероприятия, направленные на придание Университету статуса автономного образовательного учреждения, а также ряд других нововведений, с одной стороны, уже сегодня приводят к значимой позитивной динамике, с другой стороны, обуславливают необходимость повышенного внимания к возникающим проблемам и перспективам экономического развития, от которого во многом зависит благополучие и эффективность Университета.

**9.1** В условиях существующих подходов к формированию доходных и расходных статей бюджета, а также имеющихся возможностей и ограничений в рамках реализации закупочных процедур нас тревожит **проблема экономической мобильности** и связанная с ней проблема **оперативности и своевременности ресурсного обеспечения Университета**. Для повышения финансово-хозяйственной самостоятельности и придания большей оперативности деятельности Университета мы завершим работу по **приданию ему статуса автономного образовательного учреждения**, перестроив с учётом этого требуемую нормативную и организационную базу. Аналогичные подходы к финансовой автономности и использование инструментов ответственного планирования расходов мы **распространим на учебные, научные и некоторые иные структурные подразделения**, что позволит выявить резервы для экономии ресурсов и способствовать росту не только финансово-экономической эффективности подразделений, но и

доходов их работников.

**9.2** Для повышения самостоятельности и расширения возможностей развития Университета необходим **поиск дополнительных ресурсов для формирования собственных доходов**. Чтобы увеличить поступления в доходную часть бюджета мы планируем не только сохранить достигнутые положительные тенденции, но и увеличить объёмы финансовых поступлений как за счёт средств **бюджетных ассигнований**, так и за счёт **приносящей доход деятельности**. Будут сформированы **финансовые резервы и фонды для ресурсного обеспечения** новых экономически оправданных направлений деятельности Университета. Мы усовершенствуем **механизмы ценообразования** на образовательные и другие услуги, проводя постоянные **маркетинговые исследования** и учитывая **изменения затрат** на подготовку каждого обучающегося. Продолжится **работа по расширению перечня оказываемых Университетом государственных услуг**,

а также перечня реализуемых основных образовательных программ. Мы будем стремиться улучшить качество работ, выполняемых Университетом по государственному заданию Департамента образования города Москвы в интересах столичной системы образования. Мы продолжим ежегодно участвовать в публичном конкурсе по распределению контрольных цифр приёма для получения финансирования Университета и его филиала в городе Самаре за счёт средств федерального бюджета. Директор института дополнительного образования в сотрудничестве с другими учебными подразделениями Университета увеличит количество утверждённых программ дополнительного профессионального образования, расширив спектр их тематики с учётом особенностей разных сфер жизни горожан и определив для их реализации наиболее приемлемые финансовые схемы.

**9.3** На протяжении многих лет финансово-экономическая стабильность Университета во многом обеспечивалась наличием государственного задания от Департамента образования города Москвы. Несмотря на устойчивое финансирование, с учётом стремления к повышению доходов нам необходимо решить проблему **большой диверсификации заказчиков на деятельность Университета и её результаты**. В рамках решения такой проблемы мы планируем **повысить активность Университета в сегменте прикладных научных исследований и реализации федеральных целевых программ**. С учётом необходимости диверсификации научных исследований мы увеличим количество докторов и кандидатов наук, работающих в Университете, будем способствовать росту числа студентов и аспирантов, участвующих в научных и инновационных проектах. Мы будем тщательнее фиксировать и активнее публиковать результаты интеллектуальной деятельности и, тем

самым, **повысим число патентов**, полученных Университетом. Будут проводиться исследования различных сфер деятельности жителей города Москвы, нацеленные на **поиск и решение актуальных социально-гуманитарных проблем**, в устранение которых Университет мог бы внести значимый вклад, что будет представлять интерес для новых заказчиков – как юридических, так и физических лиц. Мы будем активно **сотрудничать с другими департаментами** Правительства города Москвы, а также с **министерствами Московской области** с целью развития социально-гуманитарной и других сфер жизни столичного региона. Аналогичные шаги на региональном уровне предпримет и филиал Университета в городе Самаре.

**9.4** Сохранение и повышение уровня доходов Университета взаимосвязано с **эффективной политикой в области расходования имеющихся средств и ресурсов**. Мы продолжим совершенствовать механизмы планирования и контроля за исполнением консолидированного бюджета Университета и бюджетов его подразделений в условиях многоканального финансирования. Руководство Университета, директора институтов, филиала и университетской школы будут ориентироваться на **выявляемые и публикуемые результаты среднесрочного финансово-экономического прогнозирования** уровня доходов по отдельным видам деятельности при принятии решений о перераспределении ресурсов на наиболее перспективные направления работы. Мы будем отдавать приоритет внедрению тех **организационно-финансовых механизмов, которые будут способствовать повышению самостоятельности**, заинтересованности и ответственности подразделений за конечные результаты своей деятельности. Будут интегрированы воедино **электронные системы**, обеспечивающие планирование, исполнение, мониторинг, отчёт-

ность и анализ эффективности исполнения финансовых планов Университета.

**9.5** В рамках апробации новых подходов к оплате труда работников Университета и доведению её уровня до требуемых значений нам необходимо на основе формируемого опыта **придать системе начисления заработной платы большую справедливость, объективность и прозрачность.** Для достижения этой цели мы свяжем механизмы эффективного контракта с работниками Университета и подходы, лежащие в основе новой системы оплаты труда, предусматривающей **стимулирование работников за достижение конкретных показателей эффективности и результативности.** Будут продолжены поиск и коллективное обсуждение **системы понятных и объективно проверяемых критериев** для определения стимулирующих выплат работникам Университета. Руководители подраз-

делений повысят фонд оплаты труда, закреплённый за подразделениями, за счёт **оптимизации численности и повышения интенсивности труда работников** из числа административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала. При определении размеров текущих стимулирующих выплат преподавателям будут учитываться не столько их предыдущие достижения, сколько **результаты текущей работы.** Мы установим предельное **соотношение размеров стимулирующих фондов** для административного персонала и преподавателей, сохраним **общий контроль ректората за распределением заработной платы в подразделениях,** сделаем систему оплаты труда **известной и понятной** каждому, кто трудится на благо Университета.

# 10 ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ УНИВЕРСИТЕТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРО- СТРАНСТВЕ ГОРОДА МОСКВЫ, РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

Взаимодействие с обучающимися, родителями, работниками, партнёрами, средствами массовой информации и общественностью положительно влияет на эффективность работы и конкурентоспособность Университета. Постепенно возрастает его известность не только в России, но и за её пределами. Этому способствует расширение международного сотрудничества, увеличение количества академических обменов студентами, педагогами и учеными. Несмотря на свою относительную молодость, Университет завоевал положительную репутацию, уровень которой характерен далеко не для каждого вуза, обладающего большей историей. При этом существующая позиция Университета в городской, федеральной и международной системах образования не может считаться достаточной: нередки случаи его некорректной идентификации или необъективного сравнения с другими вузами. Нам ещё многое предстоит сделать для того, чтобы Университет позиционировался как один из ведущих вузов России, имеющий собственный имидж и обладающий рядом характерных только для него преимуществ. Необходимо выявить и реализовать меры, направленные на предоставление любому человеку новых возможностей для знакомства с Университетом и его деятельностью.

**10.1** Увеличение видов направлений подготовки обучающихся в Университете и количества его структурных подразделений повлекло за собой рост числа публичных и других мероприятий, большинство из которых вносят вклад в формирование имиджа и повышение известности Университета. В этих условиях нас беспокоит **отсутствие системного подхода к определению содержания и проведению мероприятий**, инициатором и (или) организатором которых является Университет. Для решения этой проблемы мы разработаем **концепцию единой информационной политики** Университета, которая будет дополнена **единым стандартом и планом проведения ме-**

**роприятий, предусматривающих информационное взаимодействие** с разными целевыми аудиториями. Будут определены мероприятия, имеющие особое значение для позиционирования Университета в научно-образовательном и культурном пространстве города Москвы и всей России. Мы обеспечим необходимые условия для того, чтобы проведение таких мероприятий обладало **единообразием, постоянством и заданной цикличностью**. Руководители структурных подразделений Университета, используя **специально разработанные подсистемы** Интернет-сайта и электронного кампуса Университета, будут предоставлять для единообразной и упорядоченной

по времени публикации информацию о любых проводимых мероприятиях.

**10.2** Формированию положительного имиджа Университета мешают случаи, когда получение необходимых сведений о нём невозможно или затруднено. С учётом этого мы считаем **недостаточными открытость и доступность информации об Университете** для москвичей, жителей России и других стран. Мы будем **содействовать любым формам обеспечения связей с общественностью** (брифинги, пресс-конференции, презентации, выставки, симпозиумы и другие мероприятия), а также поддерживать деятельностное участие работников Университета в наиболее **значимых и масштабных научных конференциях**. Мы расширим присутствие Университета и его подразделений во всех **популярных социальных сетях**, изменим дизайн, структуру и содержание **Интернет-сайта Университета**, делая его более понятным и удобным для читателей, расширяя и обновляя его содержание. При этом мы будем **учитывать динамику посещений** отдельных разделов Интернет-сайта, поступающие замечания и предложения, а также то, что его действующая версия занимает достаточно высокие позиции в рейтинговых исследованиях (в числе первых ста вузов России и трёх тысяч вузов мира). Мы обратим особое внимание на публикацию и **распространение информации об образовательных, информационных, консультационных и других услугах**, которые Университет оказывает или мог бы оказывать жителям столичного региона. Руководители подразделений при планировании мероприятий, допускающих участие родителей обучающихся и других граждан, будут **в обязательном порядке предусматривать рекламную кампанию** таких мероприятий. Мы будем добиваться включения общедоступных мероприятий, организуемых Университетом, в

соответствующие публикуемые **официальные списки общегородских и федеральных мероприятий**.

**10.3** В условиях конкуренции образовательных организаций особую актуальность приобретает узнаваемость бренда Университета на уровне города Москвы, России, ближнего и дальнего зарубежья. Нас тревожит проблема **сохранения уникальности позиционирования Университета в образовательном пространстве, развития собственной репутации и подчёркивания его отличий от других вузов**, схожих по названию и характеру деятельности. Для этого мы **выявим и сделаем общедоступными уникальные естественные преимущества** Университета, в числе которых подведомственность Департаменту образования города Москвы, непрерывность образования (объединение школы, колледжей, бакалавриата, магистратуры, аспирантуры), сформированность профессионального экспертного сообщества научно-педагогических работников, широта спектра дополнительных видов деятельности и открытых массовых мероприятий, наличие большого университетского комплекса. Мы **опишем отличительные черты** Университета и будем учитывать их при проведении рекламных кампаний, дней открытых дверей и других мероприятий. Будут введены **учёт и анализ упоминаемости Университета в печатных и электронных информационных ресурсах**, что позволит определить наиболее популярные сферы деятельности Университета. Его обучающиеся и работники при участии в любых публичных мероприятиях будут **обязаны подчёркивать свою принадлежность к Университету**, максимально используя при этом наряду с аббревиатурами «МГПУ» или «ГАОУ ВО МГПУ» его **полное название, эмблему и герб**. Для чёткой и однозначной идентификации Университета мы за-

претим использование его устаревшей или неутверждённой символики. Будет обновлён и расширен ассортимент рекламной и сувенирной продукции на различных языках.

**10.4** С каждым годом расширяется количество отечественных и зарубежных рейтинговых исследований вузов в результатах которых представлен Университет. Нам не безразлична позиция Университета в таких рейтингах, так как она является неотъемлемой составляющей его имиджа. Мы будем проводить регулярный анализ популярных рейтинговых исследований с целью выявления критериев их формирования, определения существующих позиций Университета и поиска факторов, значимых для их повышения, координации работ по улучшению позиций города Москвы в международных образовательных рейтингах. По результатам этой деятельности, а также учитывая факты использования в рейтинговых сравнениях недостоверной или устаревшей информации, мы проявим инициативу, предоставив в организации, проводящие рейтинговые исследования, корректные сведения об Университете. Мы соберём, опубликуем и будем поддерживать в актуальном состоянии на Интернет-сайте Университета сведения, дистанционно собираемые при проведении рейтинговых сравнений. В нашей работе и далее будут учитываться критерии и результаты ежегодного федерального мониторинга эффективности деятельности вузов. В частности, существенное внимание будет уделено развитию международного сотрудничества как наиболее проблемной по данным такого мониторинга сфере функционирования Университета.

**10.5** Повышение имиджа и известности Университета невозможно без решения проблем, связанных с выстраиванием взаимо-

выгодных эффективных отношений с отечественными и зарубежными партнёрами. Большинство таких проблем обусловлено географической удалённостью организаций и коллег, особенностями законодательства разных стран, необходимостью поиска новых партнёров, общих сфер деятельности и индивидуального подхода к сотрудничеству. Учитывая это, мы продолжим адресное распространение информации об Университете в регионах России и за её пределами, в том числе, участвуя в мероприятиях Россотрудничества за рубежом и публикуя рекламную информацию в зарубежных средствах массовой информации. Мы разработаем проспекты об Университете и версии Интернет-сайта Университета на английском, немецком, китайском и японском языках, содержание которых будет учитывать специфику сотрудничества с партнёрами из соответствующих стран. Будут организованы и проведены учебные занятия, круглые столы и конференции на базе организаций, с которыми Университет имеет партнёрские соглашения. Мы определим критерии отбора работников Университета и организаций-партнёров для взаимного обмена и совместной деятельности, предусмотрев в бюджете средства, необходимые для таких обменов. Мы будем использовать современные телекоммуникационные технологии для активизации взаимодействия с коллегами, проводя вебинары, селекторные совещания и телеконференции, посвящённые различным видам деятельности Университета. Управление международного сотрудничества продолжит работу по систематизации и обновлению соглашений о сотрудничестве с зарубежными партнёрами, сформирует набор критериев и типовой документации для заключения новых соглашений.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мероприятия и показатели, отмеченные в настоящей Стратегии, ориентированы на совершенствование деятельности Университета в 2015-2020 годах.

Благодаря учёту мер, описанных в Стратегии, мы планируем повысить эффективность и результативность образовательной и научной деятельности Университета, акцентируя внимание на развитии собственных исследований, разработать и сделать общедоступными научные и учебные материалы, востребованные отечественным и мировым научно-образовательным сообществом. Мы будем делать всё необходимое для того, чтобы в Университет для обучения, работы или сотрудничества приходили наиболее талантливые, заинтересованные и подготовленные люди.

Стратегия поможет нам сделать более оптимальной структуру Университета, изменить к лучшему условия труда, обучения, воспитания и развития всех, кто имеет отношение к Университету. Он станет более благоустроенным, экономичным и современным, как того требуют тенденции и темпы развития столицы России.

Мы рассчитываем, что решение поставленных задач позволит подчеркнуть уникальность Университета как городского вуза, превосходящего по ряду параметров многие масштабные образовательные организации федерального или международного уровней. В ближайшие пять лет Университет станет ещё более популярным, а его бренд – абсолютно узнаваемым.

Стратегия утверждена на совместном заседании попечительского совета и учёного совета Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» 20 октября 2015 года, протокол №2.

# ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

№	Показатель	Учебный год				
		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА</b>						
1.	Доля преподавателей из числа руководителей и работников организаций, деятельность которых связана с направленностью (профилем) образовательной программы, имеющих стаж работы в данной профессиональной области не менее пяти лет, от общего количества преподавателей (не менее, %)	2	5	8	10	12
2.	Доля реализуемых образовательных программ бакалавриата и магистратуры, спроектированных по модульной технологии и ориентированных на получение заданных образовательных результатов, от общего количества реализуемых образовательных программ бакалавриата и магистратуры (не менее, %)	20	40	60	100	100
3.	Количество образовательных программ бакалавриата и магистратуры, разработанных и реализуемых совместно с другими образовательными организациями (не менее, ед.)	2	4	6	8	10
4.	Доля иностранных граждан от приведённого контингента обучающихся (не менее, %)	3	4	5	6	7
5.	Доля штатных преподавателей, прошедших курсы повышения квалификации по иностранному языку, от общего количества штатных преподавателей (не менее, %)	-	20	25	30	35
6.	Доля обучающихся, прошедших обучение в зарубежных образовательных организациях, от приведённого контингента обучающихся (не менее, %)	-	1	1,5	2	2,5
<b>РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>						
7.	Доля аспирантов и соискателей Университета, защитивших диссертацию не позже, чем через год после окончания обучения (не менее, %)	22	23	24	25	26
8.	Доля зарегистрированных результатов интеллектуальной деятельности (РИД), приносящих ненулевой доход, от общего числа зарегистрированных РИД (не менее, %)	1	2	3	4	5

№	Показатель	Учебный год				
		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
9.	Доля обучающихся (кроме аспирантов), имеющих хотя бы одну публикацию, в общем числе обучающихся очной формы обучения (кроме аспирантов) <b>(не менее, %)</b>	5	7	9	11	13
10.	Доля средств, полученных от зарубежных партнёров, в общем объёме средств, поступивших в Университет от приносящей доход деятельности <b>(не менее, %)</b>	1	2	3	4	5
<b>ОБНОВЛЕНИЕ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ</b>						
11.	Доля студентов, обучающихся по образовательным программам СПО, бакалавриата, магистратуры очной формы обучения, участвующих в мероприятиях, направленных на развитие образовательной, социальной и социокультурной среды города от общего числа студентов университета очной формы обучения <b>(не менее, %)</b>	2	4	6	8	10
12.	Доля обучающихся, осваивающих программы дополнительного образования в Университете, от общего контингента обучающихся <b>(не менее, %)</b>	1	3	5	7,5	10
13.	Доля обучающихся, занимающихся волонтерской деятельностью в Университете, от числа обучающихся на очном отделении <b>(не менее, %)</b>	2	3	4	5	6
14.	Количество корпусов Университета, имеющих условия для обучения студентов с ОВЗ в соответствии с утверждённым стандартом «дружелюбной среды» <b>(не менее, ед.)</b>	-	2	7	11	15
<b>УКРЕПЛЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА</b>						
15.	Доля педагогических работников школы и института среднего профессионального образования, имеющих степень магистра или окончивших аспирантуру, от общего количества педагогических работников школы и института среднего профессионального образования <b>(не менее, %)</b>	10	17	20	23	25
16.	Доля работников из числа административно-управленческого персонала, прошедших курсы повышения квалификации по использованию информационных технологий в профессиональной деятельности, от общего количества работников из числа административно-управленческого персонала <b>(не менее, %)</b>	10	20	35	45	60
17.	Доля преподавателей, использующих электронные системы управления обучением Университета для размещения учебных материалов, работ обучающихся, результатов их оценки и комментариев в рамках взаимодействия с обучающимися, от общего количества преподавателей <b>(не менее, %)</b>	20	30	50	70	80
18.	Отношение средней заработной платы преподавателей Университета к средней заработной плате в городе Москве <b>(не менее, %)</b>	150	175	200	200	200

№	Показатель	Учебный год				
		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<b>ФОРМИРОВАНИЕ КОНТИНГЕНТА ОБУЧАЮЩИХСЯ И СООБЩЕСТВА ВЫПУСКНИКОВ</b>						
19.	Доля абитуриентов, поступающих на программы бакалавриата за счёт средств бюджетных ассигнований, являющихся победителями и призерами олимпиад и конкурсов (в соответствии с утверждёнными перечнями, учитываемыми при приёме в Университет), от общего количества абитуриентов <b>(не менее, %)</b>	3	5	7	10	12
20.	Количество образовательных организаций города Москвы, состоящих с Университетом в партнёрских отношениях, определяемых соответствующими договорами или соглашениями <b>(не менее, ед.)</b>	70	100	150	175	200
21.	Количество обучающихся образовательных организаций города Москвы – участников «профильных смен» на базе Полигон-ПРО «Мещанский» <b>(не менее, чел.)</b>	50	100	150	250	350
22.	Количество выпускников, принимающих участие в реализации проектов Университета <b>(не менее, чел.)</b>	10	25	50	100	200
<b>ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ</b>						
23.	Доля фонда оплаты труда педагогических и научных работников в общем фонде оплаты труда Университета <b>(не менее, %)</b>	59	60	62	65	67
24.	Доля документов, хранимых, пересылаемых и обрабатываемых в электронном виде, от общего количества документов <b>(не менее, %)</b>	70	75	80	85	90
25.	Увеличение позиции Университета не менее чем в двух рейтингах вузов среди всех вузов России (по сравнению с 2014-2015 учебным годом) <b>(не менее, чем на, пункт.)</b>	1	2	3	4	5
<b>РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО И ХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА</b>						
26.	Увеличение поступлений в бюджет Университета от приносящей доход деятельности (по сравнению с 2014-2015 учебным годом, в абсолютных цифрах) <b>(не менее, чем на, %)</b>	3	4	5	7	10
27.	Доля площадей помещений Университета, требующих текущего ремонта, от общей площади всех помещений <b>(не более, %)</b>	40	35	30	25	20
28.	Снижение потребления энергоресурсов в натуральных показателях (по сравнению с 2015-2016 учебным годом) <b>(не менее, чем на, %)</b>	-	8	10	15	20

№	Показатель	Учебный год				
		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<b>ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ УНИВЕРСИТЕТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ ГОРОДА МОСКВЫ, РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН</b>						
29.	Увеличение значения параметра упоминаемости Университета в печатных и электронных информационных ресурсах (по сравнению с 2015-2016 учебным годом) <i>(не менее, чем на, %)</i>	-	10	15	20	25
30.	Доля преподавателей и научных работников Университета, участвующих в разработке и экспертизе научных и образовательных проектов федерального и регионального уровней, от общего числа преподавателей и научных работников Университета <i>(не менее, %)</i>	30	37	45	52	60
31.	Количество действующих соглашений о сотрудничестве, заключённых Университетом с иностранными образовательными и научными организациями <i>(не менее, ед.)</i>	80	85	90	95	100