

**Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южный федеральный университет»**

Проект

**ПРОГРАММА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО АКАДЕМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА
ЮЖНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА
по направлению «Психология и педагогика»
НА ПЕРИОД 2021-2033 ГГ.**

**Ростов-на-Дону – Таганрог
2021 год**

Предпосылки разработки программы. Анализ глобальных, национальных и региональных контекстов.

Программа разработана с опорой на программу развития Академии психологии и педагогики ЮФУ, выступающей в качестве научно-методического центра психологического и педагогического сообщества университета, с учетом программ развития структурных подразделений, объединённых в профильное психолого-педагогическое сообщество университета.

Мировой и национальный контекст развития предметных областей «Образование»/«Психология».

В период 2016-2021 гг. научные исследования по предметной области «Образование», проведенные в различных странах мира, зафиксированы более чем в 371 000 публикаций (по данным SciVal), по предметной области «Психология» - в 472 000 публикациях. Публикации по данным предметным областям имеют в мире свыше 500 и 600 тысяч исследователей соответственно. В среднем одна публикация цитируется 3,6 раза («Образование») и 6 раз («Психология»).

Научно-образовательный комплекс Российской Федерации обеспечивает существенный прирост валового объема публикаций (около 11 000 публикаций за пять лет) по предметной области «Образование» (9-ое место), более 5000 публикаций по предметной области «Психология» (20-ое место), однако уровень цитируемости существенно ниже среднемирового (1,9 и 2.6 соответственно).

Научно-образовательный комплекс Юга России обеспечивает около 10 % национального вала публикаций по данным предметным областям «Образование», причем показатели роста как количества публикаций, так и их востребованности мировой наукой (цитируемость) демонстрируют устойчивый рост.

Научно-образовательный комплекс Юга России сформирован двумя федеральными университетами (Южный федеральный университет в г. Ростове-на-Дону Ростовской области и Крымский федеральный университет в г. Симферополе Республики Крым), Южным научным центром Российской академии наук и Южно-Российским научным центром Российской академии образования, четырьмя опорными университетами в г. Волгограде, Элисте, Ростове-на-Дону и Сочи. Воспроизводство исследовательских кадров, в т.ч. в интересах отрасли образования, обеспечивается СУНЦ ЮФО,

комплексом сетевых исследовательских магистратур, сетью диссертационных советов, в том совместных (пр., ЮФУ и СКФУ, ЧГПУ и КФУ, др.).

В настоящее время исследовательское сообщество Юга России, взаимодействуя на основе совместных сетевых проектов, обеспечивает:

фронтирные научные исследования (фундаментальные и прикладные), комплексное внедрение результатов прикладных исследований, разработанных психологических и педагогических технологий и решений в практику организаций макрорегиона, в т.ч. образовательных;

подготовку психологических и педагогических кадров с учетом результатов фундаментальных и прикладных исследований.

В целях формирования совместной исследовательской повестки, осуществления трансфера разрабатываемых психолого-педагогических технологий и решений действует Научно-образовательный кластер Юга России (учрежден Советом ректоров вузов ЮФО в 2014 г.). Партнерская сеть кластера включает более 30 вузов, более 200 образовательных учреждений общего и дополнительного образования, педагогические колледжи. Кластером также поддерживается специализированная партнерская сеть РУМЦ инклюзивного образования, консолидируя исследования и практики инклюзивного образования.

В Южном федеральном университете психологические и педагогические исследования ведутся на протяжении более чем 100 лет, институциональная подготовка профильных кадров осуществляется на протяжении 90 лет.

В настоящее время сложилась распределённая экосистема психолого-педагогических исследований, включающая как базовое подразделение – Академию психологии и педагогики, обеспечивающую более 80 % вклада в научно-образовательную результативность, а также комплекса подразделений, для которых психологические и педагогические исследования и образовательные программы являются существенным компонентом основной деятельности.

Выступающая в качестве научно-методического центра и «ядра» психолого-педагогического сообщества университета, Академия психологии и педагогики является структурным подразделением Южного федерального университета, имеет в своей структуре 14 кафедр, научно-образовательные центры и лаборатории, во взаимодействии с АПП создан Южный научный центр Российской академии образования. В структуре АПП также действует Консультационный центр Образовательного кластера ЮФО, Психологическая служба, Центр инклюзивного образования, Центр тестирования и подготовки к олимпиадам, коворкинг «Территория действий».

По данным предметного рейтинга THE (Education) в 2021 году ЮФУ вошел в топ-250 ведущих университетов мира, осуществляющих исследования в сфере образования и готовящих педагогические кадры.

Согласно данным предметного рейтинга QS по области «Education» ЮФУ занимает 873 позицию в мире (2020 г.), входит в исчисляемую (не публикуемую) часть рейтинга с 2019 г. Основные показатели 2020 г.: академическая репутация – 716 позиция, оценка работодателей – 516, цитирование – 1058, индекс Хирша – 923. В исчисляемую часть предметного рейтинга QS по области «Psychology» университет не входит в связи с недостаточным количеством профильных научных публикаций (в рамках данной предметной области, между тем, систематически публикуются востребованные на мировом уровне работы в соответствии с основными направлениями научных школ).

Количество публикаций в период 2016-2021 в Scopus/WoS увеличилось в два раза с 47 (2016) до 105 (2020), публикации Q1-2 в 2016 – 0, 2020 - 14. Объем НИОКР вырос более чем в три раза (без учета показателей ЮРНЦ РАО): с 6 млн. руб. (2016-17) до 23 млн.руб. (2020).

Средний балл ЕГЭ – 74,47 б. (2016 г. – 69). Контингент обучающихся увеличился с 3333 в 2016 до 3704 в 2021. Доля целевиков – около 12% (с 2016 увеличилась в три раза). В магистратуре обучается свыше 50 % выпускников других вузов. 10 % обучающихся – из числа иностранных студентов (увеличение в два раза с 2016). Входящая мобильность студентов – 2 чел в 2016, свыше 30 – в 2021. По программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки ежегодно обучается свыше 1500 слушателей.

В период 2016-2021 созданы: 2 кафедры – психологии личности и консультативной психологии и организационной и прикладной психологии образования, 1 лаборатория – теории и практики образования и развития лиц с особыми образовательными потребностями, Психологическая служба ЮФУ, 3 центра - Центр тестирования и подготовки к олимпиадам, социально-профессиональный коворкинг «Территория действий», Информационно-консультационный центр Образовательного кластера ЮФО. Командой АПП подготовлены заявки и обеспечено создание в университете: РУМЦ ЮФУ, СУНЦ ЮФО.

В отчетный период укрепилась экономическая устойчивость структурного подразделения. Так, например, общий объем доходов увеличился за пять лет с 210761 т.р. до 248936,90 т.р., в т.ч. доходы от приносящей доход деятельности достигли 59213,20 т.р. в 2020 году (в 2016 –

57204 т.р.). Доходы на 1 НПП увеличились с 1193,44 т.р. в 2016 году до 1466,92 т.р. в 2021 году.

В отчетный период значение показателя эффективности реализации программы развития «Удельный вес численности обучающихся (приведенного контингента по программам магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, в общей численности приведенного контингента обучающихся по основным программам высшего образования» возросло с 33,00 % до 38,52 %.

По показателю «Средний балл ЕГЭ студентов института, принятых по результатам единого государственного экзамена на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, за исключением лиц, поступивших с учетом прав и в рамках квоты и целевого приема» значение показателя увеличилось с 67,89 % до 74,47 %.

По показателю «Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций, в общей численности обучающихся по программам магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре» значение показателя в течение отчетного периода остается стабильным 52,45 %, существенно превышая целевой индикатор в 38 %.

По показателю «Удельный вес численности студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата, специалитета и магистратуры, с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов» значение индикатора достигло 12 % (значение показателя в 2016 г. – 1,7 %).

По показателю «Число публикаций института, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования» значение индикатора изменилось с 22 в 2016 году до 20,62 в 2020 году (Web of Science – в расчете на 100 научно-педагогических работников) и с 5,95 в 2016 году до 33,59 в 2020 году Scopus – в расчете на 100 научно-педагогических работников).

По показателю «Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе» значение индикатора изменилось 47,62 (2016) до 225,10 (2020) (Web of Science – в расчете на 100 научно-педагогических работников) и с 30,36 до 219,80) Scopus – в расчете на 100 научно-педагогических работников).

Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, в Web of Science возросло в отчетный период с 80,00 до 382,00. Количество

цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, в Scopus увеличилось в указанный период с 51,00 до 373,00. Объем НИОКР на 1 НПР увеличился до 137,89 т.р. (в 2016 г. - 85,33 т.р.). Объем НИОКР возрос с 14335,70 т.р. до 23400,10 т.р.

По показателю «Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)» значение увеличилось с 5,61 процентов до 10,29 процентов за пятилетний отчетный период. Численность НПР, владеющих английским языком не ниже уровня upper intermediate, составляет 13 человек (в 2016 – 3 человека). Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в институте не менее 1 семестра, ежегодно не менее 5 чел. Входящая мобильность студентов в 2021 году превысила 20 человек в год (в 2016 г – 0 чел).

Образовательный кластер ЮФО: свыше 200 партнеров, портфель из 8 профориентационных проектов (Университетские начальные классы/Профильные классы/Школы юных/Проектные смены/ДАНЮИ/Педагог ОК/Поддержка педагогической карьеры/Олимпиада ОК для поступающих в магистратуру). Действует цифровая платформа school.sfedu.ru.

В период реализации Программы развития 2016-2021 были заявлены следующие этапы достижения целевой модели:

- 2016-2017 – определение целевой модели и позиционирования структурного подразделения в контексте проекта становления и развития федерального университета. На этом этапе происходит консолидация внутренних ресурсов и программ подразделения, конфигурируются взаимодействия с другими подразделениями университета, создается Образовательный кластер ЮФО как формат институционального взаимодействия университета с системой общего образования.

- 2018-2019 – повышение субъектности в рамках национальной исследовательской и образовательной повестки. На данном этапе производится перезагрузка взаимодействия с Российской академией образования, Институтом психологии РАН. Университет становится организатором всероссийских научно-образовательных событий (форум «Миссия университетского педагогического образования», Всероссийский педагогический хакатон), реализуется проект развития сети РУМЦ инклюзивного образования, Университет выступает инициатором разработке национальной концепции развития системы непрерывного образования,

проводит партнерские программы на базе федеральных площадок (ОЦ «Сириус», другие).

2019-2020 – формирование контуров международного сотрудничества. На данном этапе Академия психологии и педагогики запускает программу «Соотечественники и выпускники», актуализирует форматы сотрудничества с ведущими зарубежными учеными. Решением Ученого совета АПП вводится исследовательский протокол, требующий для высокоранговых публикаций по ключевым исследовательским тематикам соавторства с зарубежными партнерами. Запускаются пилотные программы входящий и исходящий академической мобильности, институт визит-профессоров. Университет включен в топ 250 рейтинга ТНЕ по предметной области «Образование».

Таким образом, можно констатировать, что целевая модель и этапы ее формирования, заявленные на предшествующем программном этапе, реализована в полной мере. Между тем, представленных целевых параметров на новом этапе с учетом существующих вызовов уже недостаточно для поддержания уровня конкурентоспособности, в связи с чем в новой программе развития предусмотрен транзит от логики развития отдельного структурного подразделения к логике развития стратегической академической единицы, обеспечивающей сквозные инициативы, программы и сервисы, концентрирующие ресурсы всего психолого-педагогического сообщества университета для максимизации вклада в университетские целевые показатели и достижения целевой модели развития ЮФУ в программе «Приоритет 2030».

Анализ глобальных и национальных трендов, дефицитов, барьеров развития¹

Программа развития на период до 2030 года (здесь и далее «Программа») представляет собой системное видение приоритетов, целей, задач, основных направлений и механизмов реализации университетской политики в области подготовки психологических и педагогических кадров в интересах экономики и общества знаний.

Программа разработана в целях создания кадрового ресурса для научно-технологического прогресса университета и Южно-Российского макрорегиона, сохранения историко-культурной преемственности и развития человеческого потенциала системы психологического и педагогического

¹ При подготовке раздела использованы материалы проекта Концепции и Стратегии развития системы непрерывного образования в РФ на период до 2030 года, подготовленный совместной инициативной группой ЮФУ, РАО и ведущих университетов РФ по итогам Международного научно-образовательного форума «Миссия университетского педагогического образования в 21 веке»

образования; повышения качества образования, дальнейшего развития общества и государства.

Необходимость разработки Программы диктуется необходимостью формирования единой политики на уровне университета и макрорегиона в сфере подготовки психологических и педагогических кадров; гармонизации государственно-общественной системы управления психолого-педагогическим образованием, обеспечением эффективного взаимодействия научных исследований, проектной деятельности, организации образовательных процессов, оценки и экспертизы качества образования.

Программа носит комплексный социально-ориентированный характер, направлена на развитие человеческого потенциала с учетом социально-экономических и культурных реалий Российской Федерации, Юга России «больших вызовов» и прогнозов. Реализация Программы призвана содействовать совершенствованию качества целостной системы непрерывного психологического и педагогического образования и подготовки современных психологов/педагогов, отвечающих требованиям информационного общества и задачам инновационной экономики.

Процессы трансформации отечественной системы образования в последние годы характеризуются рядом дефицитов и дисбалансов, преодоление которых может стать драйвером развития всей системы.

Говоря о *дефицитах*, прежде всего, следует отметить:

снижение качества образования, вызванное комплексом причин, в том числе, неэффективностью действующей дисциплинарной модели образования в условиях резкого расширения доступности образования; разрушением традиционных регуляторов качества образования и др.;

дефицит и старение научно-педагогических кадров, накладывающийся на сокращение коренного населения в центральных регионах России, большинстве территорий Сибири и Дальнего Востока, повышение рисков мультикультурного взаимодействия на Юге России;

недостаточная практическая подготовка выпускников (особенно, по практико-ориентированным предметам, таким как математика, физика, информатика, иностранные языки, дополнительное образование, здоровьесберегающие и инклюзивные технологии); их неготовность к использованию современных информационных технологий;

размывание «среднего» класса, связанное с двумя взаимосвязанными тенденциями: вытеснением ряда рутинных профессий и видов деятельности в низкооплачиваемый сектор (большая часть школьных учителей-предметников) при одновременном переходе небольшой части высококвалифицированных представителей среднего класса – в

высокодоходный сектор (разработчики электронных приложений с базовым педагогическим образованием, работа с одаренными школьниками);

атомизация и примитивизация социума (все большее количество людей, особенно, молодых, сталкиваются с низкой емкостью рынка труда, конкуренцией со стороны цифровых технологий; дефицитом социальных лифтов и жесткой «индивидуализацией образовательных услуг» в отрыве от социального самочувствия; что приводит к снижению мотивации, функциональной неграмотности; негативизму);

недостаточность технологической и ресурсной базы поддержки молодых педагогов и психологов (включая вопросы социально- и психолого-педагогической адаптации на первом рабочем месте; кризис наставничества вследствие неготовности большей части педагогов старшего возраста к работе в информационных средах; низкий уровень социальной поддержки молодых семей – льготная ипотека, зарплаты, места в детских садах и др.);

социально-психологические проблемы психологического/педагогического сообщества (нестабильность и противоречивость политических приоритетов: от декларирования значимости педагогической профессии к идеям замены учителей «искусственным интеллектом»; повышение педагогической и бюрократической нагрузки (усложнение отчетности, параллельное ведение бумажных и электронных форм учета); эмоциональное выгорание учителей в ситуации социального расслоения и режима самоизоляции и др.);

низкий (относительно других стран ОЭСР) процент ВВП расходов на образование (3,6%) на фоне накопленного недофинансирования за последние десятилетия, не позволяющий решить значимые проблемы.

С точки зрения *дисбалансов* выделяются следующие:

повышение рождаемости и, соответственно, рост потребности в квалифицированных психологических и педагогических кадрах при одновременных ограничениях, связанных с длительностью подготовки педагогов/психологов и низким процентом прихода выпускников в систему образования/психологического сопровождения;

качественная трансформация системы образования, сдвиг в направлении цифровизации и перехода в онлайн образование, связанный, в том числе, с эпидемией коронавируса, и крайне низкий процент педагогов/психологов, профессионально владеющих информационными технологиями и сервисами, способных работать в онлайн- и смешанном режимах;

значительные государственные вложения в цифровизацию различных сфер жизни при отсутствии сформулированных приоритетов в отношении

цифровизации образования (рынок EduNet – единственный, не имеющий своей дорожной карты);

конкуренция процессов глобализации и связанного с ним распространения технологий и «новой регионализации» и «локализации», обусловленной, в том числе, эпидемиологической обстановкой;

сохранение предметно-дисциплинарной модели подготовки психологических/педагогических кадров при очевидной приоритетности и востребованности «гибких» и «личностных» навыков на современном рынке труда (soft and self skills);

рост потребности работающих учителей/психологов в повышении квалификации по отдельным компетенциям (направлениям профессиональной деятельности) на фоне низкой мобильности системы подготовки и низкого качества повышения квалификации кадров;

возрастание сложности задач государственной политики (в том числе, распределения КЦП) на фоне идеологического и инфраструктурного отставания как самой системы подготовки кадров, так и инструментов управления этими процессами, их высокая инерционность и низкая эффективность;

пространственная и экономическая неоднородность России, приводящая к низкой концентрации и ресурсной обеспеченности психологического и педагогического образования в большинстве регионов на фоне сверхконцентрации в небольшом количестве территорий (Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край; высокие миграционные потоки, приводящие к сложностям прогнозирования потребности в педагогических кадрах);

множественные несоответствия в нормативно-правовой базе психологического и педагогического образования (требования Профессиональных и Образовательных стандартов; несогласованность статусов СПО и бакалавриата при высокой степени соответствия компетенций и трудозатрат; отсутствие нормативных механизмов перезачета кредитов и методологии сопряжения образовательных программ разных уровней и установление соответствие требований ФГОС с форматом измерительных процедур);

Разработка и реализация Программы призвана решить следующие проблемы:

выработка единой университетской политики в сфере психологического и педагогического образования и исследований;

повышение качества исследовательской, проектной, управленческой деятельности в сфере психологического и педагогического образования;

формирование единого основания для разработки и согласованной реализации программ и проектов развития психологических и педагогических исследований на федеральном, межрегиональном, международном, региональном и институциональном уровнях.

Ключевые организационно-управленческие сюжеты (с учетом целевых аудиторий и ключевых стейкхолдеров) и запросы системы («контур употребления»):

Для обучающегося общеобразовательной школы:

ранняя профессиональная ориентация в рамках социально-воспитательной деятельности (в том числе, через участие в программах волонтерства, игровых и коммуникативных программах);

профессиональные пробы в педагогической и психологической деятельности;

обучение в классах педагогического и психолого-педагогического профиля;

участие в исследовательских и проектных сменах и олимпиадах университета, защита итоговых проектов и исследовательских работ;

сдача предпрофессионального экзамена и участие в Schoolskills по педагогическому и психолого-педагогическому компетенциям.

Для студента СПО и ВО:

получение обновленного психологического и педагогического образования;

непрерывная психологическая/педагогическая практика (на базе «ведущих» школ, модульное построение ОПОП, при этом профессионально-ориентированные модули с обязательным практическим элементом);

волонтерская деятельность, ориентированная на профессиональное и личностное становление;

вариативные уровневые треки приобретения социально-педагогических и психологических компетенций;

вариативная подготовка к деятельности с различными категориями обучающихся с ООП;

подготовка в области цифровых технологий (специальный трек для двухпрофильного образования; педагогические кванториумы, психологические мастерские, практика психологического консультирования на базе психологической службы);

содействие в трудоустройстве и последипломном сопровождении;

возможность занятий профессиональной деятельностью по основным (не ранее 4 курса и дополнительным (не ранее 3 курса) образовательным программам;

рубежный контроль знаний по профессиональным компетенциям, участие в процедуре оценки сформированности профессиональных предметных компетенций (по модели «демонстрационного экзамена»).

Для дипломированного (молодого) специалиста:

возможности профессионального развития и сопровождения индивидуальной профессионально-образовательной траектории (в том числе, через систему распределенного наставничества с участием школы, университета, регионального ИПК(ИРО) и Центра профессионального мастерства);

подготовка к аттестации на должность учителя, первую и высшую аттестационные категории, для психологов – включение в систему общественно-профессиональных ассоциаций, профессиональных гильдий (в соответствии с требованиями ст. 48 273 ФЗ «Об образовании в РФ»);

построение индивидуальных маршрутов устранения профессиональных дефицитов, выявленных в результате оценки сформированности профессиональных компетенций (федеральные КИМы и результаты участия в чемпионатах Worldskills и демонстрационных экзаменах);

возможность возвращения в систему психологического/педагогического образования в качестве магистранта/аспиранта; заказчика; руководителя проектной деятельности и практик; наставника; преподавателя университета;

оценка опыта и сертификация компетенций как в общепрофессиональной сфере, так и в специальных областях деятельности;

построение индивидуальных карьерных и образовательных траекторий, в том числе, с приобретением методических, управленческих и экспертных функций (учитель-наставник, учитель-методист, учитель-исследователь/клинический психолог/психолог в сфере служебной деятельности, социальный психолог, др.), прохождение стажировок при назначении на управленческие и научно-методические должности;

участие в профессиональном сообществе (в том числе, сертификация в региональных, федеральных и международных реестрах; участие в программах подготовки кадрового резерва, повышение квалификации и проектная деятельность в составе команд и др.)

Для университета и макрорегиона:

формирование целей, приоритетов и нормативно-правовой базы развития региональной системы психологического и педагогического образования в модели Научно-образовательного кластера ЮФО;

определение функций подсистем региональной системы психологического/педагогического образования и гармонизация взаимодействия (и взаимозачета) кредитов, приобретаемых на базе

образовательных учреждений региона и внешних ресурсах (СПО, ВО, ДПО, сетевые образовательные программы; глобальные платформы);

сближение функций и моделей педагогического СПО и бакалавриата в системе ВО;

содействие развитию региональной государственно-общественной структуры управления общим и педагогическим образованием;

обеспечение преемственности уровней СПО, ВО и ДПО в системе психологического/педагогического образования, формирование четкого понимания различий компетенций выпускника бакалавриата и магистратуры по направлениям профессиональной деятельности;

формирование непрерывных треков (школа - бакалавриат + магистратура; магистратура + аспирантура – подготовка исследователей образования, психологии и др.).

Программа ориентирована на достижение следующих трех основных долгосрочных эффектов:

сохранение, воспроизводство и развитие исторической и социокультурной идентичности; увеличение кадрового и человеческого потенциала и капитала системы образования и общества, в целом;

обеспечение кадровых и ресурсных потребностей системы образования и психологического сопровождения;

обеспечение качества и открытости содержания, основного и дополнительного, общего и профессионального образования, психологического сопровождения на принципах преемственности и развития, профильности и дополнительности, гармонизации образовательных и воспитательных процессов.

Анализ основных вызовов

Трансформация системы непрерывного психологического и педагогического образования в Южном федеральном университете обусловлена следующими тенденциями:

глобальная система образования актуализирует тренды, связанные с достижением целевой устойчивого развития, повышения доступности образования, создания равных условий доступа к ресурсам образования, учета фактора когнитивных и некогнитивных навыков в формировании образовательных результатов обучающихся;

национальный контекст определяет необходимость разработки новых компетенций для психолога и педагога будущего, готовых работать в изменяющихся условиях, с учетом сложившегося социокультурного уклада и

системы ценностей в российском обществе, задач государственного строительства и цивилизационного развития;

междисциплинарность диктует значимость интеграции содержательного контента различных наук и образовательных практик (компьютерные и когнитивные науки, психология и педагогика, нейрофизиология и педагогические технологии, робототехника и социально-гуманитарные науки и др.) как ответа на большие вызовы при сохранении ценностного базиса в содержании психологического и педагогического образования;

социальная и этнокультурная неоднородность Южно-Российского макрорегиона, рост влияния и значимости национально-культурных традиций и идентификации личности в цифровой среде, изменившей образ молодого человека, стоящего перед профессиональным выбором, требуют исследования социального, психологического, личностного портрета обучающихся и разработки прорывных гуманитарных технологий подготовки психологов и педагогов;

развитие сетевого партнерства с научными и образовательными сообществами ближнего и дальнего зарубежья и инновационных практик подготовки психологов и педагогов требует создания новых образовательных программ и гибких научно-образовательных треков;

проектный подход в управлении подготовкой психологических и педагогических кадров в контексте долгосрочной перспективы до 2040 г. требует изменения инструментария «конструирования будущего» психологического и педагогического образования.

Глобальный контекст развития психолого-педагогического образования связан с такими трендами, как глобализация, универсализация, диверсификация образовательных программ, технологий, ресурсов, трансформация институциональной структуры образовательных систем разных стран и др.

Глобализация образования является тем трендом, который определяет международную интеграцию и взаимное сближение образовательных систем (глобальных, национальных, региональных), их взаимодополняемость и взаимозависимость. Глобализация и ускорение изменений в технологических решениях и социальных практиках формируют глобальный рынок образовательных услуг, стимулируя сотрудничество и конкурентоспособность личности и образовательной организации, парадигмальную трансформацию принципов, содержания и технологий образования, создание зоны европейского высшего образования (программы Европейского союза ERASMUS, SOCRATES, TEMPUS, проекты,

инициированные национальными организациями стран – членов Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) (USAID, IREX, British Council, DAAD, CIDA, EduFrance и др.)). Происходят мощные демографические изменения, проявляющиеся в росте продолжительности жизни, урбанизации, растущей роли женщин в экономике и изменении модели детства. Это обуславливает изменение социального ландшафта и поиск новых моделей образования.

Универсализация национальных систем высшего образования определила общие подходы к академической подготовке кадров на основе компетентностного подхода и модели уровневого образования (бакалавриат, магистратура, аспирантура), отражающих практико-ориентированный, научно-исследовательский, проектный контент образования. Обучающимся предоставляется возможность выбора индивидуальной образовательной траектории с учетом личностной направленности, специальных задатков и способностей к определенным видам деятельности.

Диверсификация образовательных программ, технологий, ресурсов (материальных, финансовых, научных, кадровых, технологических и др.) осуществляется за счет привлечения иностранных студентов на платное обучение; интеграции в образовательные программы и учебные планы гибких модулей для обеспечения академической мобильности обучающихся; повышения научной, академической и публикационной активности студентов и преподавателей в международном образовательном пространстве; признания статуса российского образования (дипломов) на международном рынке образовательных программ.

Трансформация институциональной структуры образовательных систем разных стран привела к появлению новых провайдеров образовательных услуг (частные образовательные организации; медиакомпании, ориентированные на распространение знаний; транснациональные компании, предоставляющие образовательные программы нового типа; корпоративные центры или университеты международных корпораций; научно-образовательные корпорации), обусловила возникновение формального и непрерывного образования как синтеза формального, неформального и информального образования, выступившего стартовой площадкой для освоения первичных профессиональных умений и навыков, реализации интеллектуальных, художественных способностей психологов педагогов и обучающихся средствами массового (онлайн) и элитного (офлайн) образования.

Цифровизация образования, виртуальные модели и технологии обучения обуславливают появление новых типов университетов и

образовательных платформ, позволяющих расширить контингент обучающихся, предоставить им доступ к новой информации, технологиям обучения (вебинары, форумы, блоги, педагогические сообщества, онлайн-курсы); возникновение новых условий для самостоятельного проектирования траектории образования и освоения компетенций в оптимальный промежуток времени, в любом месте. Это обеспечивает личностный результат – ответственность за качество образования. Цифровизация связана с поиском прорывных технологий модернизации экономической, социальной, образовательной сфер (STEM, STEAM и др.) и ориентируется на их устойчивое развитие. Наряду с информационными технологиями (PBL – проектный подход в обучении, смешанное обучение, онлайн-обучение, LLL – образование в «третьем возрасте» и др.) развивается и геймификация в образовании, способствующая получению первоначальных практических умений и формированию опыта профессиональной деятельности у обучающихся (WorldSkills).

Дополнительное образование детей и взрослых трансформируется в сферу непрерывного образования в течение всей жизни, определяя новые формы организации неформального образования (кванториумы, кружковое движение, конкурсы, гранты, индустриально-образовательные треки и др.). Непрерывное образование предоставляет каждому человеку возможность удовлетворить свои интересы, потребности и реализовать способности в конкретной сфере и деятельности по индивидуальной траектории.

Инклюзивное образование реализует требования глобального образовательного пространства об обеспечении доступности и качества образования для лиц с особыми образовательными потребностями.

Федеральный контекст развития психолого-педагогического образования связан с такими трендами, как национализация, прозрачность вузовской системы, реализация национальных проектов.

Национализация образования обеспечивает оптимизацию технологической составляющей образовательного процесса в контексте национальных ценностей, поиск форм и средств формирования национальной идентичности, обеспечивающей сохранение национальной безопасности государства. Специфика модели образования в Российской Федерации обуславливает ее привлекательный имидж в глобальном образовательном пространстве (интегрированные модули, гибкие треки, интеграция культуры и образования, научные и образовательные консорциумы, образовательные платформы и др.).

Прозрачность вузовской системы подготовки кадров связана с появлением новых форматов образования, направленных на обеспечение

прозрачности результатов и процессов (размещение в открытом доступе образовательных программ, рабочих программ дисциплин/модулей и практик, онлайн-рейтингов вузовских преподавателей).

Национальные проекты в Российской Федерации направлены на поиск ответов на глобальные вызовы образования и разработку новых моделей стандартов, образовательных программ и технологий обучения на всех уровнях образования в контексте запросов образовательного рынка, государства, общества и личности («Образование», «Наука и университеты», «Демография», «Культура», «Наука», «Цифровая экономика» и др.). Национальный проект «Образование» нацелен на обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций. В национальный проект входят федеральные проекты: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы», «Новые возможности для каждого», «Социальная активность», «Экспорт образования», «Социальные лифты для каждого».

Региональный контекст развития психолого-педагогического образования обусловлен социально-антропологическими и этнокультурными особенностями образовательной системы Юга России (120 национальностей и этносов). Региональная специфика обусловила создание научно-образовательного кластера Южного федерального округа как конкурентной среды изменения положения и повышения статуса образовательных организаций, сетевого взаимодействия по всем уровням и отраслям образования, создания инновационных профориентационных, исследовательских, поисковых и других проектов, обуславливающих осознанный, мотивированный выбор старшеклассниками будущей профессии.

Межнациональное многообразие и межкультурный диалог определяют процессы социализации и воспитания подрастающего поколения на основе сохранения традиций межнационального согласия, веротерпимости, взаимного уважения, регионального культурного кода, в том числе связанного с историей, традицией и социокультурной миссией донского казачества. Данный тренд на уровне региона определяет специфику подготовки психологических и педагогических кадров, владеющих компетенциями, необходимыми для работы в Южно-Российском регионе. Психологам и педагогам необходимо владеть способами предупреждения межличностных, межнациональных конфликтов в детской и подростковой среде. Региональный

контекст отражен в проекте «150 культур Дона», ориентированном на реализацию Стратегии развития воспитания до 2025 г.

Вертикальная и горизонтальная интеграция уровней образования, науки и практики определила создание научно-образовательных центров Российской академии образования в вузах Южного федерального округа. Деятельность этих центров направлена на содействия психологическим и педагогическим исследованиям, определение стратегии развития психолого-педагогического образования, проектирование новых вариативных моделей образования, модернизацию ресурсов и механизмов интеграции вузов в международное образовательное пространство и регулирование социально-образовательных отношений в регионе.

Целевая модель

Целевая модель, предусмотренная Программой, разработана с учетом анализа *референтной группы* университетов, входящих в предметные рейтинги QS по предметным областям «Психология», «Образование»:

101-150 – Высшая школа экономики

151-200 – Университет Севильи, Испания

201-250 – Казанский федеральный университет

251-300 – Университет Конкордии, Монреаль, Канада

Это университеты, реализующие сходный перечень укрупненных направлений и специальностей подготовки, имеющие сходную организационную структуру и количественный состав сотрудников по интересующим УГНС, находящиеся в достижимой зоне развития для ЮФУ, обладавшие сходными с ЮФУ стартовыми условиями вхождения в глобальный рынок научно-образовательной деятельности и поднявшимися в топ-200 глобального рейтинга, реализуя эффективные стратегии интернационализации.

Целевая модель - становление университета в качестве ведущего центра разработки и трансфера (диссеминации) психологических и педагогических технологий, методик и решений в области социального программирование солидарного общества будущего.

В рамках целевой модели программы «Приоритет 2030» предусмотрена фокусировка научно-образовательных программ, реализуемых психолого-педагогическим сообществом университета, на разработке концепции, моделей, психологических и педагогических технологий социального программирования солидарного общества будущего, в том числе через институты и практики системы социального воспроизводства, образования, воспитания, социализации.

В связи с этим данная программа позиционируется не столько в формате программы развития отдельного структурного подразделения, сколько как набор стратегических ориентиров, индикаторов и решений, определяющих позиционирование психолого-педагогического сообщества университета, включающего ряд подразделений, центров, институций (СУНЦ, лицей, РУМЦ, др.), в качестве стратегической академической единицы. Академия психологии и педагогики выступает в качестве научно-методического центра, обеспечивающего пакет сквозных инициатив, решений, практик и организационных форматов, реализуемых в рамках стратегической академической единицы – психолого-педагогического профессионального сообщества университета.

Ключевая амбиция психолого-педагогического сообщества университета – подтверждение результативности научно-образовательной и культурной политики в рамках глобального предметного рейтинга по предметной области Education/ Psychology в соответствии с одним из признаваемых международных рейтингов (вхождение и укрепление позиций в публикуемой части рейтинга).

Целевая модель предполагает формулировку и развертывание комплекса организационно-управленческих решений в соответствии с тремя миссиями:

Исследовательская миссия: производство и трансфер нового научного знания и разработок в сфере психологии, образования и когнитивных наук, на основе междисциплинарного взаимодействия, с учетом глобальной системы разделения труда в сфере исследований и разработок.

Образовательная миссия: осуществление подготовки психологических и педагогических кадров в модели непрерывного образования, с учетом запросов рынка труда, сбалансированных ориентацией на образовательные потребности и личностные запросы обучающихся.

Культурная миссия: содействие государственным инициативам в области разработки социального программирования общенациональной социокультурной идентичности, культурного, социального и профессионального воспроизводства, в т.ч. с учетом фронтальной культуры и региональных особенностей полиэтничного сообщества Юга России.

В соответствии с целевой моделью университета целевая модель предусматривает *фокусировку научно-образовательных приоритетов:*

психологические и педагогические технологии социального инжинеринга и управления человеческим капиталом (согласно общеуниверситетскому приоритету «Социальное программирование солидарного общества будущего»);

психология и педагогика науки (психология малых групп в исследовательской деятельности/исследовательское мышление и когнитивные стили/педагогический дизайн и проектирование образовательной среды образования, подготовки и «взращивания» исследователей»).

Ключевые изменения:

в сфере образования: модернизация образовательной среды через внедрение нового педагогического дизайна и культурно-деятельностной системы подготовки психологов и педагогов международного уровня;

в сфере науки: организация научных исследований через фокусировку тематик, формирование междисциплинарных команд в соответствии с исследовательским протоколом 2.0;

в сфере академической репутации: включение в повестку и деятельность международных и национальных профессиональных сообществ, ассоциаций, инициативы по изменению повестки;

в сфере интернационализации: расширение корпуса международных программ и проектов за счет сетевого взаимодействия с вузами референтной группы, а также экспансия на развивающиеся рынки, в первую очередь, иберо-американского региона;

в сфере управления: аудит основных бизнес-процессов, завершение перехода к модели проектного управления;

в сфере кадрового развития: программы нормирования труда и инвестиций в человеческий капитал НПР как ключевой фактор развития

Задачи, принципы, приоритеты

Стратегические цели:

подготовка (переподготовка, повышение квалификации) конкурентоспособных психологических и педагогических кадров на основе культурно-профессионального профиля будущего психолога/педагога, включающего исследовательскую, методологическую, педагогическую, цифровую, коммуникативную и личностную культуру, готовых к профессиональной инновационной деятельности, ориентированной на благо человека, семьи, России и мира.

обновление ресурсов Южного федерального университета в контексте современных глобальных вызовов и опережающего формата психолого-педагогического образования.

Стратегические приоритеты развития психолого-педагогического образования в ЮФУ:

1. Обеспечение качества подготовки психологов/педагогов в контексте мировой науки, инновационной практики и идей опережающего образования.

2. Ориентация на глобальную конкурентоспособность психологической и педагогической науки и образования, трансграничное сотрудничество (границы как зоны контакта и ускоренного развития).

3. Цифровизация образовательного процесса от входа в профессиональную подготовку до трудоустройства выпускников и далее через всю жизнь.

4. Управление развитием психолого-педагогического образования на основе интеграции ресурсов научных и социальных партнеров в создании научно-образовательных треков, гибких образовательных модулей, научно-исследовательских лабораторий, профильных классов и т. п.

Задачи:

1. Образовательные:

системное обновление образовательных стандартов ЮФУ по УГН 44.00.00, 37.00.00 по уровням образования (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура), содержания ОПОП, прорывных гуманитарных технологий с учетом глобальных, федеральных и региональных вызовов;

интеграция психологической/педагогической науки и практики образования, усиливающая фундаментальные, просветительские, модераторские, консалтинговые, экспертно-аналитические аспекты профессиональной подготовки;

беспечение индивидуальных образовательных траекторий на уровне входа в систему профессиональной подготовки, обучения и трудоустройства.

2. Научно-исследовательские:

проведение совместных международных исследований по актуальным проблемам образования, когнитивных наук, психологии;

осуществление опытно-экспериментальной работы научно-педагогических работников, обучающихся, психологов-практиков, педагогов-новаторов образовательных организаций в разработке прорывных технологий обучения, воспитания и социализации личности в условиях цифровизации общества;

повышение активности обучающихся в грантовой научно-исследовательской деятельности.

3. Структурно-организационные:

актуализация ресурсов социального партнерства в региональном, российском, международном образовательном пространстве для обеспечения качества подготовки, повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

взаимодействие структурных подразделений ЮФУ, реализующих программы психологического и педагогического образования, на основе общей философии подготовки современного психолога/педагога, создания цифрового деканата, методического сопровождения онлайн-курсов, разработки и реализации междисциплинарных ОПОП;

совершенствование корпоративной культуры научно-педагогических работников ЮФУ, обеспечивающих подготовку психологов/ педагогов в структурных подразделениях на основе внутрисетевых образовательных программ, совместной грантовой, хоздоговорной, проектной деятельности;

инновационные площадки ЮФУ, созданные на базе образовательных организаций и психологических центров ЮФО, СКФО, которые должны выступить базой опытно-экспериментальных исследований студентов, бакалавров, магистрантов, аспирантов и преподавателей.

По результатам проведенных фокус-групп и экспертных интервью были определены *стратегические ориентиры развития психолого-педагогического образования*:

Стратегический ориентир гуманизации образования предполагает обеспечение прав на обучение и профессионально-личностное развитие студентов по индивидуальным образовательным траекториям; уважение личности субъектов образовательного процесса и удовлетворение их образовательных запросов; создание атмосферы взаимного уважения в административном, преподавательском и студенческом сообществах; разработку и принятие этического кодекса; сохранение, укрепление физического, психического здоровья субъектов образовательных процессов и обеспечение их безопасности; осуществление процесса профессиональной подготовки на основе сотрудничества, диалога, рефлексии, поддержки и сопровождения обучающихся.

Стратегический ориентир опережающего психолого-педагогического образования предусматривает ориентацию системы подготовки психологов и педагогов на глобальные, федеральные, региональные вызовы; приведение в соответствие содержания и технологий подготовки психолого-педагогических кадров в контексте научных фронтальных тематик и профессий будущего; внедрение прорывных гуманитарных технологий в образование и культурные практики обучающихся.

Стратегический ориентир интеграции и дифференциации предполагает диверсификацию и непрерывность психологического и педагогического образования, разнообразие образовательных программ и элективных модулей; обеспечение междисциплинарных историко-педагогических, психолого-педагогических, теоретико-практических, научно-

технологических модулей в процессе профессиональной подготовки; равный доступ к получению образования лиц с особыми образовательными возможностями и потребностями.

Стратегический ориентир устойчивого развития предусматривает проектирование стратегии профессиональной подготовки с ориентацией на большие вызовы; стабилизацию ценностно-смыслового ядра психолого-педагогического образования при одновременном увеличении вариативности и гибкости отдельных направлений (проектов, видов деятельности); поддержку устойчивости системы подготовки кадров в изменяющихся условиях глобального и национального образования; развитие кадрового потенциала преподавателей (самоидентификация, рефлексия, конкурентоспособность, компетентность и др.) в различных по своим масштабам горизонтах (внутриуниверситетском, региональном, федеральном и глобальном); обеспечение достижения спроектированного результата в подготовке психологов и педагогов, способных работать в изменяющихся условиях и проектировать новые модели обучения, воспитания; поддержку социальными партнерами ресурсов обеспечения качества подготовки педагогических кадров.

Стратегический ориентир сочетания корпоративизма и коллегиальности включает такие аспекты, как корпоративная ответственность за формирование будущих поколений граждан; признание коллегиальности в качестве важнейшей ценности демократического управления и соуправления системой психолого-педагогического образования (сотрудничество, делегирование, совместное проектирование и т. п.);

Стратегический ориентир сетевого взаимодействия с партнерами всех уровней (регионального, федерального, глобального) как инструмент и ресурс обеспечения реализации и достижения стратегических целей психологического и педагогического образования в Южном федеральном университете.

Стратегия реализации данных задач опираются на следующие *принципы*:

1) Принцип устойчивого развития. В современных условиях, возрастает интенсивность и значимость случайных и, как правило, негативных факторов (пандемия, вооруженные конфликты и др.), неконтролируемые риски, в связи с чем особую ценность приобретает устойчивое развитие как наиболее адекватная метафора полноценной и счастливой человеческой жизни. В этой связи особую роль приобретает определение базовых ценностей, консолидация сообществ вокруг них; обеспечение осмысленности и осознанности любых трансформаций; сочетание стратегического

(программно-целевой подход) и гибкого тактического управления (Agile, Scrum), поддержание непрерывности основных процессов и др.

2) Принцип баланса. Этот принцип является продолжением и конкретизацией принципа устойчивости, но обладает рядом самостоятельных смыслов. Речь идет о балансировании гуманитарного образования (ориентированного на ценности Просвещения в контексте XXI века, философско-антропологическую концепцию учителя и ученика; сохранение и развитие социально-гуманитарных традиций и др.) и подготовки педагогов/психологов (ориентированной на формирование продуктивных и актуальных компетенций). Необходимо достижение баланса между развитием психолого-педагогического образования в структуре «больших университетов» (федеральных, исследовательских) и профессионального педагогического образования в контексте профильных (педагогических, психолого-педагогических) институций, включая отраслевые институты и колледжи.

3) Принцип качества. Качественное психолого-педагогическое образование – это важная карьерная перспектива для выпускников общеобразовательных школ (в особенности, из депрессивных регионов), и одновременно, пространство накопления и развития культурного и человеческого потенциала всего общества. Одновременно, принцип качества выражает установку на изменение качества социальной и образовательной среды, в целом, ее инновационному и технологическому развитию, как результату образовательной деятельности; а также формирование новых ролей и субъектностей в системе образования и психологического сопровождения.

4) Принцип непрерывности предполагает накопление и развитие человеческой субъектности и компетенций в образовательной и воспитательной деятельности, последовательный переход от более простых ролей и профилей деятельности (волонтер, вожатый, классный руководитель, социальный педагог, социальный лидер; помощник учителя, студент-практик, учитель, учитель-методист, учитель-наставник и т.д.), а также – внутренний процесс профессионально-личностного развития каждого. Одновременно, принцип непрерывности предполагает непрерывное сопровождение профессионально-образовательной карьеры каждого педагога и психолога.

5) Принцип компетентности. Приоритетом деятельности учителя/психолога в XXI веке является формирование набора «ключевых компетенций» или грамотностей у каждого ребенка, связанных как с традиционными умениями (чтение, письмо, навыки природопользования и др.), так и инновационных (информационная, финансовая, экологическая

грамотность). Одновременно, профессиональная и личностная компетентность (hard, soft and self skills) – есть важнейший показатель качества психолого-педагогического образования.

6) Принцип сотрудничества. Школьное образование является одним из важнейших факторов социального диалога и солидарности, инклюзии, социального и культурного развития. Психолого-педагогическое образование тем более является средой межинституционального, межрегионального и международного сотрудничества, обеспечивающего эффективное развитие человеческого капитала, оптимизацию непроизводительных расходов, связанных с бюрократической нагрузкой и т.д. Использование онлайн-технологий позволяет существенно расширить использование сетевых программ образования всех уровней; деятельность сетевых научно-методических объединений, научно-образовательных центров и консорциумов по актуальным направлениям подготовки с участием работодателей, партнеров из научных учреждений, формирование «критической массы» исследователей и практиков, работающих над общими проблемами, повышение шанса на трудоустройство в высокодоходные сектора экономики.

7) Приоритет человеческого потенциала и капитала. Развитие психолого-педагогического образования – есть одно из направлений более широкой политики развития человеческого потенциала и капитала, развитие инновационного сектора в экономике и социальной сфере, повышение уровня и качества культурных практик.

8) Принцип технологизации и цифровизации. Сфера цифровизации выступает как единая информационно-образовательная среда, с которой тесно связаны все основные процессы образования и управления образованием, психологического сопровождения; как ресурс, обеспечивающий хранение, доступ, воспроизведение и развитие всех феноменов национальной и мировой культуры, как условие коммуникации, интеграции и сотрудничества в образовательной сфере.

9) Принцип институционального развития. Важнейшим условием эффективной деятельности и развития системы психолого-педагогического образования является его современная институциональная инфраструктура, обеспечивающая информационные коммуникации, реализацию принципов и моделей государственно-общественного управления, гибкий менеджмент образовательных и инновационных процессов. Признаками институционального развития являются как формальные показатели (спектр предоставляемых услуг; количество и качество заключенных договоров и соглашений, степень участия внешних партнеров в ключевых процессах

внутри университета), а также трудно формализуемые показатели эффективности ответа на неожиданные вызовы; неформальный рейтинг доверия университету среди разных возрастных групп.

10) Принцип университетизации. Процесс университетизации психолого-педагогического образования, начавшийся в 90-ые годы, при всех его издержках, означает реализацию в образовательной политике вузов гораздо более широкого спектра социальных, культурных и глобальных тенденций. Показателями этого процесса являются и обсуждения «третьей миссии» образования, рост международных контактов, сближение традиционных психолого-педагогических наук с современным социально-гуманитарным знанием и т.д.

11) Принцип системно-деятельностного подхода. Речь идет о подготовке психолога/педагога нового типа, готового к включению в различные деятельностные контексты, и сочетанию в своей практике нескольких профилей деятельности, в том числе: исследовательской, проектной, управленческой, преподавательской, социально-воспитательной и т.д., а также – интегрированного в профессионально-образовательное сообщества разных уровней (региональное, национальное, международное). Реализация системно-деятельностного подхода также предполагает организацию основных процессов в деятельностной форме: от исследования запроса, через разработку проектов, модернизацию системы, экспертизу полученных результатов.

12) Принцип исследовательской и проектной направленности. Исследовательская направленность означает перестройку образовательного процесса, расширение исследовательских и проектных практик в подготовке психолога/педагога. В более общем отношении исследовательская и проектная направленность предполагает расширение научно-информационной базы и базы проектной деятельности психолого-педагогического образования, программно-целевое управление научными исследованиями в сфере образования; институциональную модернизацию взаимодействия научно-образовательных организаций в масштабах регионов, межрегиональных и международных связей, расширение участия РАО и РАН в инновационных процессах.

13) Принципы субъектного и личностного подхода. Личностный подход в своем современном воплощении охватывает гораздо более широкий спектр явлений, чем социальную функцию индивида. Речь идет о том, что самоорганизация, самоуправление, рефлексивная субъектность – есть универсальные характеристики развития, проявляющиеся и на уровне отдельных образовательных организаций, территориальных объединений и

сетевых сообществ. В рамках реализации субъектного подхода необходима систематическое формирование и развитие профессиональных сообществ: преподавательских и управленческих команд, выступающих в качестве коллективных субъектов перемен.

14) Принцип государственно-общественного управления и многоканального финансирования развития образовательных систем. Важнейшим условием успешности Программы является включение в ее проектирование и реализацию психологической и педагогической общественности; партнерских организаций из сферы психологического консультирования и сопровождения, общего образования, науки, культуры, высокотехнологичного бизнеса и т.д. Соответственно, необходимо расширение моделей и практик многоканального финансирования, сочетания государственных гарантий и индивидуальной инициативы в части профессионального развития и поддержки психолога и педагога; организации инновационной деятельности, создания новых полигонов для практик, исследовательской и инновационной деятельности.

15) Принцип экосистемного подхода. Принцип экосистемного подхода представляет собой еще собственно системное прочтение принципа устойчивости, включающий установки на сохранение единства и многообразия культурно-образовательного пространства России, использование экологических метафор в процессе дизайна, управления и оценки эффективности любых инноваций; учет социального и трансформационного потенциала образовательной практики. Особый смысл экосистемного подхода – в формировании региональных экосистем психологического и педагогического образования, обеспечивающих гармонизацию процессов развития, повышению роли университетов в социально-экономическом и культурном развитии регионов, формирование консорциумов, привлечение работодателей и бизнес к процессам развития содержания и технологий педагогического образования.

Ожидаемые эффекты реализации Программы:

1) повышение социально-экономического статуса учителя, психолога, ресурсообеспеченности профессиональной деятельности и развития педагогов и психологов; обеспечение устойчивого развития человеческого потенциала систем общего и педагогического образования, психологического сопровождения вне зависимости от уровня и ведомственной принадлежности;

2) формирование новых федеральных и региональных экосистем непрерывного психологического и педагогического образования,

обеспечивающих единство образовательного пространства, гибкое реагирование на изменение запроса, формирование «сообщества перемен»;

3) постоянное обновление содержания и технологий непрерывного образования в связи с актуальными и перспективными требованиями, развитием информационно-образовательной среды, современными социально-гуманитарными технологиями;

4) разработка современной научной, проектной, институциональной и информационно-образовательной инфраструктуры педагогических и психологических исследований, обеспечивающих высокую эффективность, мобильность, адаптивность и инновационный потенциал подготовки и повышения квалификации педагогов и психологов;

5) разработка и имплементация современной модели дополнительного образования, являющегося органической частью системы непрерывного образования, повышения квалификации и переподготовки педагогических и психологических кадров;

6) новая информационная модель продвижения и популяризации педагогической/психологической профессии, социального служения, развития волонтерской, социально-педагогической и культурно-просветительской деятельности;

7) развитие индивидуализированного и инклюзивного образования, как сферы личностного выбора, компенсации и коррекции проблем, и, одновременно, стимулирования развития человеческого и социального потенциала вне зависимости от состояния здоровья и иных факторов и обстоятельств;

8) стимулирование межинституционального, межрегионального и международного сотрудничества в сфере психологического/педагогического образования, подготовки и повышения квалификации кадров; расширение практик совместных исследований и инновационной деятельности, сетевых образовательных программ и т.д.;

9) непрерывное повышение квалификации педагогических и психологических кадров; развитие профессионального психолого-педагогического сообщества, его интеллектуального и духовно-нравственного потенциала как фактора социально-экономического развития страны.

В рамках реализации Программы предполагается:

1) Привести в соответствии содержание, модели и технологии психолого-педагогического образования с учетом особенностей и запросов нового поколения обучающихся; требованиями информационного общества и экономики будущего, а также обеспечить гармонизацию всей системы

стандартов в сфере психологического/педагогического образования и деятельности.

2) Разработать и осуществить переход на модульную систему непрерывного образования, модель подготовки в формате «2+2+2» и сетевых (сокращенных) образовательных программ высшего образования, обеспечивающую укороченные сроки получения дипломов бакалавра для выпускников СПО; интеграцию основного, дополнительного образования, повышения квалификации и переподготовки психологов/педагогов; возможность перехода студентами «классических» научных направлений на психолого-педагогические направления подготовки после 2 – 3 курсов бакалавриата; создание единых треков для подготовки кадров для сельских (малокомплектных) школ, педагогов-исследователей, психологов в сфере служебной деятельности и др.

3) Разработка современной методологии проектирования содержания психолого-педагогического образования (в том числе, образовательных стандартов, образовательных и учебных программ, учебников и учебных изданий; электронных образовательных ресурсов) и соответствующих ей практико-ориентированных модулей на основе методологии социально-гуманитарных наук, адаптированной к ситуации «смешанного» формата обучения, по отдельным направлениям и профилям психолого-педагогической деятельности.

4) Реконструкция содержания психологического и педагогического образования на основании совокупности содержательных линий и включенных в них разноуровневых и вариативных модулей, соответствующих основным видам и направлениям психологической и педагогической деятельности: предметно-практическая и методическая деятельность; социально-педагогическая и воспитательная деятельность; психолого-педагогическая деятельность; проектная и исследовательская деятельность; информационно-образовательная деятельность.

5) Разработка и имплементация вариативных модулей профориентации и профильной подготовки; а также учебно-исследовательской, проектной и социально-педагогической деятельности по педагогическим и психолого-педагогическим направлениям, включая участие в олимпиадах, конкурсах и демонстрационных экзаменах; в зависимости от возраста обучающихся с опорой на федеральные образовательные проекты «Билет в будущее», «Проектория», Schoolskills, Juniorskills (от уровня дошкольного образования и до уровня общего среднего образования).

6) Разработать и апробировать не менее двух моделей психологического/педагогического бакалавриата, в том числе,

«универсального или академического бакалавриата» (аналогичного Liberal Arts), ориентированного на высокомотивированных и одаренных в социально-гуманитарной сфере абитуриентов, предполагающий формирование широкого круга исследовательских, культурно-просветительских и прочих компетенций с преимущественной ориентацией на продолжение обучения в магистратуре и аспирантуре; а также прикладного бакалавриата, ориентированного на приоритетное формирование компетенций и навыков современной профессиональной деятельности и эффективную практическую подготовку;

7) Разработать и апробировать в системе универсального (академического) бакалавриата дисциплины и модули «Психология и педагогика науки», «Философской и культурной антропологии», «Антропологии образования»; «Теория и практика аргументации и критического мышления»; а также модулей цифровизации образования, исследовательской и проектной деятельности.

8) Разработать и апробировать модели практико-ориентированной подготовки педагогов/психологов на уровне бакалавриата и магистратуры (в том числе, программы прикладного бакалавриата в контексте «дуального обучения»; и с концентрацией практико-ориентированных курсов и практик на 3 – 4 курсе с возможностью перехода после 2 лет обучения с непедагогических на педагогические и психолого-педагогические профили подготовки, а также практико-ориентированной магистратуры, ориентированной на работающих педагогов без высшего педагогического образования; непрерывного трека исследовательской магистратуры и аспирантуры; подготовки социальных педагогов и кадрового резерва для назначения на руководящую должность в системе общего и педагогического образования).

9) Разработать вариативные модули педагогических и психологических исследовательских практик, ориентированных на разные профили и специализации подготовки, в том числе, преподавателей профильных классов, учителей школ в системе онлайн- и смешанного обучения, выпускников СПО; разработать систему, обеспечивающую сертификацию баз практики, а также эффективный набор и перезачет кредитов в области практики, организацию дистанционных практик на базе ведущих образовательных учреждений региона и страны, в том числе, для студентов непедагогических направлений и профилей подготовки.

10) Разработка и реализация модели непрерывного многоуровневого формирования воспитательных и социально-педагогических компетенций.

11) Разработать и/или обеспечить актуализацию научно-методических концепций изучения отдельных предметов (русский язык и

литература, математика, информатика, физика, химия, биология и т.д.); реконструировать методическую подготовку педагогов на основе этих концепций.

12) Обеспечить стандартизацию требований к уровню овладения современными образовательными технологиями: для выпускников профильных психолого-педагогических классов – осуществление профессиональных проб и приобретение опыта использования отдельных методов и технологий; бакалавриат – фактическое овладение психологическими и педагогическими технологиями; магистратура – адаптация и интеграция известных психологических и педагогических технологий; аспирантура и система повышения квалификации – дизайн и качественная реконструкция образовательных практик и технологий.

В соответствии с целевой моделью, предусмотренной Программой, разворачивается сопряженная система политик, направленных на развитие отдельных аспектов деятельности Академии.

Политика в области исследований и трансфера технологий

Образ настоящего. Текущая повестка научных исследований в области психологии и педагогики в университете ориентирована на следующие тематики в соответствии с метрикой SciVal:

TC. 10 Attention; Brain; Learning

TC. 29 Work, Personality, Psychology

TC.36 - Industry; Research; Marketing

TC.150 Teacher; School; Education

TC.200 Students; Teaching; Education; E-Learning

TC.364 - Eating Disorders; Anorexia Nervosa; Body Image

TC.265 Teachers; Language; Student

TC.325 Education

TC.394 Schools; Students; Disability

TC.657 Human capital

TC.666 Education; Student; University

TC.684 Students; Learning; Teaching; Course

TC.689 - Personality; Borderline Personality Disorder; Personality Disorders

TC.713 – Psychology, Well-being, Happiness

TC.760 Intelligence; Child; Psychology

TC.905 - Creativity; Students; Gifted; Child, Gifted; Gifted children

TC.1114 Students; Russian; Education

TC 1133 Career, Students, Schools

Psychology; Well-Being; Happiness

Behavior; Psychology; Learning

Corruption, Monetary Policy, Economic Growth, E[ports

Morals; Research; Behavior

Организационно модель научно-исследовательской деятельности реализуется на трех уровнях: научные школы и направления; кафедральные тематики; заделные тематики, реализуемые межкафедральными исследовательскими командами, в том числе и на в рамках сотрудничества между подразделениями. Система научных исследований в подразделении институционально основана на 9 ведущих научных школах и направлениях, организующих исследовательский протокол и формирующих многоуровневую систему организации и вовлечения научно-педагогических работников и обучающихся в научно-исследовательскую деятельность. Система научных школ и направлений обеспечивает достижение ключевых исследовательских результатов национального и мирового уровня.

Актуальная научная повестка (направления исследований ведущих школ) включает следующие тематики:

научное исследование теории и практики образования и развития лиц с особыми образовательными потребностями;

институциональное сотрудничество в образовании и повышение профессиональных технологических возможностей студентов в условиях цифровизации;

образование как инвестиции в человеческий капитал;

психодиагностика и коррекция когнитивных функций у детей с интеллектуальными нарушениями;

социализация лиц с особыми образовательными потребностями;

инклюзия в образовании и социальной сфере;

комплексный проект модернизации университетского педагогического образования;

социально-педагогический профиль в системе подготовки педагогических кадров;

профессиональная подготовка управленческих кадров образования и науки: трансграничные, национальные образовательные стратегии, модели, инновации;

проблемы международного сотрудничества и сравнительной педагогики в сфере педагогического образования;

профессиональная подготовка учителя (начальной школы и иностранного языка) в условиях социокультурных и научно-технических вызовов современности;

психолого-педагогическое сопровождение детей раннего и дошкольного возраста;

инновационные модели подготовки кадров для системы современного дошкольного образования;

представления о работе;

психолого-педагогическое сопровождение одаренных детей;

психологическое сопровождение субъектов образования;

комплексное исследование благополучия детей и юношества: возрастные корреляты и детерминанты в условиях глобальных изменений;

социально-психологическая теоретико-эмпирическая модель исследования отношения к этнолукизму - практики дискриминации на основе обыденных обозначений типов внешнего облика;

социальная психология внешнего облика: функции, значимость, удовлетворенность, обеспокоенность, интерпретации в межличностном и внутригрупповом взаимодействии;

психологические аспекты организационного поведения сотрудников, активности и эффективности рабочих групп и команд в организации;

психологическое сопровождение служебной деятельности сотрудников правоохранительных органов и силовых структур;

ценностно-смысловое отношение к взяточничеству как форме низовой коррупции;

социальная фрустрированность личности;

клиническая психология и нейронауки.

Наряду с системой научных школ и направлений исследовательская тематика закрепляется за кафедрами, обеспечивая диверсификацию повестки. До 2020 года в кафедральных тематиках была институционализована тематика персональных инициативных исследований отдельных научно-педагогических работников.

С 2016 году реализуется стратегия поддержки задельных тематик по перспективным направлениям, отвечающим глобальной повестке, через организацию междисциплинарных исследовательских команд. В 2020 инициирован процесс институционализации лабораторий по направлениям научно-исследовательского прорыва, формирование корпуса научных работников, пересмотр исследовательского протокола.

Ключевыми *барьерами развития* являются:

разрозненность тематик, не позволяющая сфокусировать стратегические усилия и ресурсы на приоритетных направлениях;

исследовательский протокол не соответствует современным стандартам и форматам разделения труда, не предполагает массовое вовлечение обучающихся, реализацию НИР через систему исследовательских команд;

научно-исследовательские задачи и результаты, отвечающие мировой повестке, не интегрированы в систему нормирования труда и управление мотивацией персонала в достаточной степени.

Образ желаемого будущего. В модели 2.0 организациях научных исследований сориентирована на следующие ключевые направления модернизации:

1. Диверсификация института руководителя (лидера) проекта, целей, функций исполнителей проекта, национальных и зарубежных партнерских сетей.

2. Сегментация дизайна, целей, задач, этапов проекта, типа проектов (исследовательские, практико-ориентированные, стартапы) и проектно-исследовательской деятельности.

3. Диссеминация результатов проекта. Институционально – диссертационные советы, СНО, СНЛ, конференции, форумы национального и международного уровня.

Ключевой особенностью является внедрение исследовательского протокола 2.0, предусматривающего три уровня организации исследовательской деятельности: функционально-деятельностный.; организационно-деятельностный (проектирование и реализация исследований); организационно-деятельностный (представление результатов).

Переход к исследовательскому протоколу 2.0 предполагает реализацию следующих организационных решений:

проведение совместных исследований с российскими ведущими и зарубежными учеными;

создание коллабораций с социальными партнерами, объединенных научной проблематикой; межкафультетских групп, команд.

открытие предметных диссертационных советов.

привлечение к сотрудничеству ПОСТДОКОВ.

привлечение аспирантов, магистрантов, бакалавров и учеников СУНЦ к исследовательской деятельности в рамках пилотной реализации проекта «Подготовка исследователей» (по материалам программы «Лидеры НТП»)

привлечение обучающихся к исследовательской деятельности и публикации результатов в группах и коллективах.

создание лабораторий междисциплинарных исследований в образовании и психологических исследованиях.

создание сервиса сопровождения научно-издательской деятельности НПР для оказания консалтинговых, переводческих, а также услуг по продвижению публикаций в международных журналах высокой квартильности.

проведение совместных исследований с ведущими вузами, которые входят в топ предметных рейтингов.

открытие и продвижение высокорейтинговых журналов в ЮФУ

Формулировка проблемы. В текущей модели организации научно-исследовательской деятельности достижение целей и задач Программы невозможно, поскольку существующая модель генерации исследовательской повестки и организации научных исследований не встроена в национальную и мировую систему разделения научного труда.

Проектный ход. Переход к модели организации научных исследований 2.0, обеспечивающей синхронизацию университетской, национальной и мировой исследовательской повестки и встраивание в глобальную систему разделения труда в науке, сетевые исследовательские проекты.

В рамках данной политики предполагается реализация следующих *стратегических инициатив*:

- 1) Инициатива «Академические традиции» - комплекс решений, мер поддержки, обеспечивающих сохранение и развитие действующих научных школ, их системообразующее влияние на национальную исследовательскую повестку и ландшафт научных исследований по соответствующей предметной области.
- 2) Инициатива «Научно-технологический прорыв» - комплекс решений и мер поддержки, обеспечивающих формирование сетевых научно-образовательных команд и реализацию ими приоритетных научных проектов на уровне мирового исследовательского фронта.
- 3) Инициатива «Трансфер технологий» - комплекс решений и мер поддержки, обеспечивающих представление результатов исследований в разработанных психологических и педагогических технологиях, методиках, продуктах, решениях, востребованных конкретными заказчиками.

После утверждения Программы в целях реализации указанных инициатив разработается дорожная карта, включающая механизмы реализации инициатив.

Выполнение мероприятий дорожной карты должно быть ориентировано на достижение следующих показателей:

Инициатива	Количественные показатели	Качественные показатели
Инициатива «Академические традиции»	Количество публикаций в год (Scopus/WoS) – не менее 10 (для 1 научной школы) Количество публикаций в год (Scopus/WoS, Q1-2) – не менее 3 (для 1 научной школы) Количество аспирантов, молодых ученых – не менее 3	Публикации в соавторстве с национальными научными центрами и университетами – не менее 50 % Поддержка СНО Научное руководство аспирантами Исследовательская магистратура
Инициатива «Научно-технологический прорыв»	Количество публикаций в год (Scopus/WoS) – не менее 7 (для 1 сетевой команды) Количество публикаций в год (Scopus/WoS, Q1-2) – не менее 2	Публикации в соавторстве с мировыми научными центрами и университетами – не менее 75 % Рекрутинг международных НПП, постдоков
Инициатива «Трансфер технологий»	Количество РИД в год– не менее 0,5 (для проектной группы/научной школы)	Партнерские организации, с которыми заключены договоры о внедрении РИД Коммерциализация РИД Внедрение РИД через ДПО

Образовательная политика

Образ настоящего. Система образования в настоящем характеризуется следующими особенностями:

проектирование образовательных программ в соответствии с самостоятельно установленными образовательными стандартами ЮФУ по УГНС;

модернизация системы образования в соответствии с Концепцией и Стратегией развития педагогического/психологического образования;

высокая институционализация корпуса руководителей ООП;

значительная доля НПП-практиков;

сформированная система гарантий трудоустройства;

насыщенность образовательной среды инновационными организационными формами, темп обновление содержания программ;

сетевое сотрудничество с международными, национальными и региональными партнерами.

Текущая модель организации образовательной деятельности характеризуется следующими позициями:

отставание нормативной базы и инфраструктурных условий от темпа внедряемых инноваций;

повышение эффективности нормирования труда и мотивации основного персонала для вовлечения в задачи модернизации системы образования;

организационно-управленческая разрозненность образовательных программ в области психологии и педагогики, представленных на текущий момент в 12 подразделениях университета;

Ключевые образовательные программы:

профилированная магистерская программа 37.04.00 «Психология», имеющая научно-образовательный и практический треки подготовки, включающие англоязычные вариативные дисциплины.

магистерская программа исследовательской магистратуры по направлению 44.04.01 Педагогическое образование «Междисциплинарные исследования в образовании»

партнерские программы по прорывным тематикам: «Психолого-педагогическое сопровождение одаренных детей и талантливой молодежи» (совместно с ОЦ «Сириус»), «Инклюзивное образование» (с МГППУ)

целевые программы: «Профилактика зависимостей и медиация в образовании» (по заказу Правительства РО, 80 % целевиков).

разработка 3-х ООП по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование» с применением ресурсов международной ассоциации университетов, ЮНЕСКО и других международных и национальных ассоциаций, научно-образовательных и научных центров;

программа «Руководитель в сфере образования и науки. Педагогические науки: администрирование образовательных и научно-исследовательских систем»;

междисциплинарная программа «Технологии STE(A)M-образования в начальной школе».

Барьерами перехода к модели 2.0 являются:

1) Недостаточная институционализация корпуса руководителей ООП;

2) Содержательная, экспертная и организационная разобщенность психолого-педагогического образования в ЮФУ;

3) Отсутствие предметной образовательной среды для достижения высоких результатов (инфраструктура учебных лабораторий, методических кабинетов, полигонов, т.п.);

4) Информационно-технические дефициты;

5) Недостаточная интернационализация образовательной среды

Образ желаемого будущего. Программа предусматривает комплекс организационных решений по ключевым направлениям университетской академической политики.

Образовательные инновации:

интеграция гуманистических ценностей психологической/педагогической профессии (педагогический и социальный оптимизм; направленность на всестороннее развитие обучающихся и саморазвитие; культура преподавательской деятельности и др.) в содержание образовательных программ;

разработка собственных стандартов высшего образования по направлению 44.00.00 «Образование и педагогические науки, 37.00.00 Психологические науки (уровни бакалавриата и магистратуры)» и оригинальные образовательные программы, оперативно реагирующие на запросы образовательного рынка;

ориентация на запросы стейкхолдеров (студенты, работодатели, преподаватели) по подготовке конкурентных педагогов, способных работать в инновационном режиме;

модульный принцип в разработке основных профессиональных образовательных программ и учебных планов, определяющий гибкие образовательные траектории и мобильность обучающихся;

накопление банка онлайн-курсов как механизма реализации национальной идеи цифровизации образования.

Научно-исследовательские инновации:

определение научно-теоретических основ подготовки психологических и педагогических кадров в контексте сложившихся научных школ;

открытие международных научных лабораторий;

развитие междисциплинарной научной лаборатории по изучению обучающихся с различными образовательными потребностями и созданию для них особых педагогических условий.

Структурно-организационные инновации:

партнерство с инновационными образовательными центрами и образовательными организациями как научно-образовательными площадками по созданию прорывных технологий обучения и подготовки психологических и педагогических кадров;

обеспечение доступной среды для получения качественного образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья;

усиление притока иностранных студентов на все уровни высшего образования как механизм повышения престижа российской модели

психолого-педагогического образования и продвижения его на международный рынок;

развитие молодежных инициатив (волонтерское движение, лидерское движение, «Мир Кавказу» и др.), расширяющих социально-коммуникативные возможности обучающихся в регионе и за его пределами, а также обеспечивающих их культурную идентичность;

разработка инновационных форм профориентационной работы со школьниками (университетские начальные классы, проектные смены, ДАНЮИ, профильные классы и др.).

Модель 2.0 может быть описана следующими *характеристиками*:

Формирование образовательно-исследовательской среды командных коллабораций, ориентированных на проектирование, разработку и актуализацию ресурсов подготовки психологов и педагогов;

новые концепты содержания психологического и педагогического образования (гибкая модульная организация; дидактическая единица содержания образования - социокультурный, социально-психологический, педагогический опыт; проектный образовательно-исследовательский трек «Будущее – здесь и сейчас»; поддержка одаренности; расширение «дискретных входов»);

доминирующие позиции в использовании прорывных социально-гуманитарных технологий (проектно-прогностических, проектно-конструктивных, кейсовых и других технологий) в подготовке психологов и педагогов будущего, способных сознательно, ответственно и творчески проектировать будущий путь профессионального становления и саморазвития в условиях конкуренции.

Переход к новой модели организации образовательной деятельности позволит снять ранее указанные барьеры развития через следующие *организационно-управленческие решения*:

перезагрузка института руководителей образовательных программ;

создание в университете междисциплинарной команды методической подготовки и сопровождения психологического и педагогического образования;

разработка стандарта педагога ЮФУ, психолога ЮФУ;

создание множественных предметно-пространственных сред, в которых обучающиеся могли бы приобретать профессиональный опыт (идеальный университетский класс будущего как среда приобретения профессионального опыта; университетская школа полного цикла; залы для проведения различных тренингов, психологического консультирования, диагностики);

модернизация систему программного обеспечения, при которой все сервисы будут разумно и логично связаны; обеспечение доступа к цифровой среде для каждого сотрудника;

разработка и внедрение системы «Проект – исследование – общественное обсуждение (публикация) – внедрение», позволяющей включать студентов на все этапы научно-образовательной деятельности; акцент на СНО; внедрение результатов научных исследований в процесс подготовки психологов и педагогов в ЮФУ;

создание системы мотивации будущих абитуриентов на базе программы «Кандидат в студенты», в которую вплетены не отдельные классы, а выстроена система, включающая и дошкольное учреждение при ЮФУ, и школу/гимназию/лицей высокого уровня при ЮФУ, а также в экосистема Научно-образовательного кластера ЮФО;ь

создание профессионального клуба, который будет состоять из ППС и представителей работодателей;

внедрение инновационных образовательных технологий в области изучения иностранного языка; создание системы активного внедрения и использования специальных устройств и программ, позволяющих переводить тексты, осуществлять деловую переписку, общаться; создание структуры по языковому сопровождению публикаций сотрудников и студентов в высокорейтинговых журналах;

создание новой системы социальной поддержки и мотивации к инновациям сотрудников ЮФУ, четкой системы стажировок ППС в ведущих зарубежных ВУЗах с отрывом от производства и творческих отпусков;

создание междисциплинарных коллаборации по темам, востребованным в международном пространстве

Программа конкретизирует положения педагогического дизайна как предельное обобщение предпосылок и требований к модернизации психологического и педагогического образования в условиях классического многопрофильного университета. Основные положения педагогического дизайна по образовательным программ высшего образования УГНС 44.00.00, УГНС 37.00.00:

1. Учебный год разделяется на два семестра, каждый семестр разделяется на два временных модуля, в период между временными модулями проводится Неделя академической мобильности.

2. Образовательная программа строится на основе компетентного подхода. Универсальные компетенции являются общими на уровне университета, общепрофессиональные компетенции синхронизированы в рамках укрупненной группы направлений подготовки и специальностей,

профессиональные компетенции определяются с учетом стратификации трудоустройства, согласно экспертизе работодателей и профессионального сообщества. Учебные модули формируются на основе открытого набора компетенций, определяемых разработчиками программы совместно с заказчиками-работодателями и профессиональным сообществом. Открытые наборы профессиональных компетенций ежегодно актуализируются.

3. В бакалавриате, специалитете первый год обучения выполняет основную функцию адаптации и формирования общеуниверситетской идентичности, преимущественного формирования УК и ОПК, предусматривает синхронизацию модулей в рамках УГНС.

4. Учебный план включает «ядерные модули» («Core») – набор дидактических единиц, обязательных для изучения всеми обучающимися в соответствии с направлением подготовки.

5. Учебный план структурирован на компетентностные модули. Один компетентностный модуль формирует, как правило, две-три компетенции – по программам бакалавриата, специалитета, до пяти – по программам магистратуры.

6. Компетентностный модуль, как правило, реализуется в пределах одного временного модуля (за исключением компетенций, освоение которых требует более продолжительного формата), в форме интенсива с эффектом психологического погружения в тематику модуля.

7. Компетентностный модуль может включать дисциплины и практики, в этом случае данные дисциплины формируют отдельные аспекты компетенции модуля, выполняют функцию сборки образовательного пространства.

8. Организация учебного процесса по модулю прописывается в рабочей программе модуля. Проведение модуля обеспечивается командой преподавателей с привлечением партнеров и работодателей.

9. Каждый модуль начинается с входного компетентностного контроля и психометрической диагностики индивидуальных и групповых характеристик обучающихся и учебной группы. По результатам входного контроля проводится проектно-аналитическая сессия со студентами, в рамках которой проводится рефлексия индивидуальных и групповых задач в рамках модуля, представляется программа модуля, проводится знакомство с командой преподавателей модуля, формируются проектно-учебные группы под задачи самостоятельной работы.

10. Работа в течение модуля ориентирована на формирование и работу с образовательной потребностью студента. Модуль предполагает: 1) сборку образовательного пространства (лекции, онлайн-курсы); 2) практические

занятия, где проходит отработка умений и навыков; 3) самостоятельную работу, которая выстроена в модели контролируемой самостоятельной работы, предполагающую деление учебной группы на проектно-учебные группы с соответствующими заданиями, которые выполняются в течение модуля. Под самостоятельную работу формируется расписание загрузки лабораторных площадей, коворкингов, учебных аудиторий, а также онлайн-мероприятий.

11. Результаты сборки образовательного пространства фиксируются промежуточной аттестацией по дисциплине, самостоятельная работа – защитой командных проектов по модулю, данные формы контроля являются допуском к компетентностному экзамену по модулю.

12. Формой промежуточной аттестации по дисциплине является зачет / дифференцированный зачет. Промежуточная аттестация по модулю, в рамках которой фиксируется освоение компетенции, проводится по завершении модуля в форме компетентностного экзамена.

13. Учебный план предусматривает образовательные треки в соответствии со стратификацией трудоустройства и возможностью индивидуализации образовательных маршрутов.

14. Образовательная и внеучебная активность проектно-учебных групп, как и отдельных студентов, обеспечивается системой социально-психологической диагностики и психолого-педагогического, в том числе тьюторского, сопровождения.

Содержание педагогического образования представляет собой непрерывную систему подготовки педагогов на уровнях бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры, а также переподготовки научно-педагогических работников и повышения их квалификации.

Формулировка проблемы. Портфель образовательных программ проектируется в логике регионального/отраслевого заказа, тогда как целевая модель предполагает выход на уровень международного и национального рекрутинга.

Проектный ход. Программа обеспечивает целеполагание и механизмы реализации новой философии психолого-педагогического образования – открытость международным научным трендам и инновационным образовательным практикам, ориентированность профессиональной подготовки обучающихся на вызовы современного и будущего мира. Таким образом, проектирование образовательных программ будет обеспечено в логике определения тематики образовательных программ, исходя из тематики научных проектов, а также с учетом планируемой социально-

профессиональной, отраслевой и географической стратификации выпуска обучающихся.

Программа предусматривает по направлению в области образовательной политики реализацию следующих инициатив:

- 1) Инициатива «Выявление, сопровождение, возвращение» - комплекс институционально-организационных решений и форматов, обеспечивающих в рамках работы Научно-образовательного кластера ЮФО и Ассоциации выпускников ЮФУ систему ранней профориентации, выявления мотивированных абитуриентов, их социально-педагогическое и психологическое сопровождение на всех этапах сквозной образовательной траектории в модели «детский сад – школа – колледж – университет – профессиональное сообщество».
- 2) Инициатива «Стратифицированный портфель программ» - комплекс нормативно-методический решений, обеспечивающих проектирование и реализацию образовательных программ с учетом планируемой социально-профессиональной, географической и отраслевой стратификации абитуриентов, студентов и выпускников, а также учитывающих ориентацию программ различных типов на соответствующие целевые аудитории (исследовательские программы, практико-ориентированные, билингвальные, адаптированные, др.).
- 3) Инициатива «Инновационный педагогический дизайн образовательных программ» - развитие положений и решений, разработанных в ходе эксперимента по апробации нового педагогического дизайна образовательных программ в области психологии и педагогики.

Инициатива	Количественные показатели	Качественные показатели
Инициатива «Выявление, сопровождение, возвращение»	Доля обучающихся – выпускников других вузов по программам магистратуры – не менее 50 %	Корпус кандидатов в студенты Сеть профильных психолого-педагогических классов Школа юного психолога, Школа юного педагога Проектные смены школьников по предметным областям ДАНЮИ Конкурс целевых договоров и трудоустройства Новая модель практик

Инициатива «Стратифицированный портфель программ»	Доля иностранных студентов – не менее 10 % Доля обучающихся по договорам о целевом обучении – не менее 25 %	Билингвальные программы Междисциплинарные программы Программы, реализуемые исключительно в онлайн- формате Целевые программы (под заказчика) Программы, ориентированные на интересы личности, просветительские программы
Инициатива «Инновационный педагогический дизайн образовательных программ»	Доля студентов, прошедших комплексную психологическую и социально-педагогическую диагностику – 100 % Доля образовательных модулей, реализуемых командами НПП – не 50 %	В соответствии с утвержденным форматом

Культурная политика

Образ настоящего. Третья миссия университета осмыслена и концептуализирована в ряде научно-методологических разработок последних лет, формализована в рамках национального университетского рейтинга «Три миссии», поддерживаемого Российским союзом ректоров. Наиболее распространённая интерпретация предполагает определение третьей миссии университета в качестве комплекса решений и форматов, обеспечивающих взаимодействие с региональным сообществом в месте присутствия университета, вклад в развитие социального капитала местных сообществ.

С учетом отраслевой направленности исследований и программ в области психологии и педагогики, в рамках научной школы академика РАО Е.В.Бондаревской, развивавшей направление в области личностно-ориентированной педагогики культурологического типа, настоящая программа позиционирует третью миссию в качестве миссии культурной, определяющей роль университета в качестве центра воспитательной и просветительской работы, осуществляющего культуртрегерские программы как для внутренних целевых аудиторий студентов и преподавателей, так и ориентированные на сообщество макрорегиона.

Формулировка проблемы. Отдельные программы университета, направленные на решение задач воспитания, просвещения, культурного развития, реализуются в качестве автономных решений, не объединенных в единую политику развития культурного капитала личности.

Проектный ход. Включение культурной политики в целевую модель развития университета, осмысление задач и практик в психолого-педагогическом сообществе университета, становление университета в качестве центра разработки социально-психологических решений, направленных на задачи воспитания и просвещения.

Образ будущего. В университете воспитательная работа является сквозной технологией, обеспечивающей развитие социального и культурного капитала личности обучающегося и сотрудника, условия для развития институтов и практик солидарного общества. Университет осуществляет трансфер технологий воспитания и просвещения на уровне региональной и национальной повестки.

В целях воплощения данного образа будущего предполагается реализация следующих инициатив:

- 1) Инициатива «Культурная виртуозность» - комплекс мероприятий и разработок, предусматривающих создание социокультурного стандарта подготовки студентов, развертывание сквозного образовательного модуля «Социокультурная практика».
- 2) Инициатива «Разработка социально-психологических и педагогических технологий программирования представлений, идентичностей, сообществ» - комплекс решений, обеспечивающих научно-методическое сопровождение реализации государственной культурной и просветительской политики на территории региона за счет использования уникальных технологий и практик университета, апробацию этих технологий и практик при поддержке партнёрских площадок внедрения, трансфер технологий просвещения и развития культурного капитала на национальном уровне.

Кадровая политика

Образ настоящего. В период, предшествовавший реализации программы развития 2016-2020, кадровая ситуация в структурном подразделении характеризовалась, с одной стороны, сохранением существующего кадрового потенциала, в особенности кадров высшей квалификации, НПР с ученой степенью кандидата/доктора наук, с другой, ограниченностью социальных лифтов и институтов воспроизводства кадров, вследствие чего была реализована стратегия обновления кадрового потенциала.

Реализованная кадровая стратегия была направлена на усиление кадрового потенциала за счет увеличения доли молодых ученых (в соответствии с темпом роста контингента обучающихся и пропорциональным

увеличением бюджета структурного подразделения), а также таргетированное привлечение ведущих национальных ученых, в первую очередь, докторов наук, академиков Российской академии образования.

К настоящему моменту модель кадрового обеспечения программных задач может быть описана следующими параметрами:

целенаправленный рекрутинг ведущих исследователей, в т.ч. докторов наук, академиков профильных академий;

рекрутинг и привлечение в рамках инициативы «Соотечественники» ведущих мировых ученых;

формирование системы научных позиций (НР) и системы исследовательских лабораторий;

введение гибкой системы нормирования труда, учитывающей персонализированные карьерные треки (преподаватель-лектор, преподаватель-исследователь, преподаватель-методист, др.);

Образ будущего. Дальнейшее развитие модели совершенствования кадрового потенциала планируется реализовать преимущественно в логике воспроизводства исследовательского потенциала, возвращения исследователей и преподавателей, вместе с тем используя и решения, направленные на рекрутинг ведущих ученых.

Формулировка проблемы. В существующей кадровой модели социальные приоритеты превалируют над задачами эффективного кадрового обеспечения исследовательских и образовательных приоритетов.

Проектный ход. В целях достижения комплекса целевых показателей предлагается реализовать персонализированную модель нормирования труда НПП. Предполагается, что новая модель будет отвечать следующим характеристикам:

связь индивидуального плана с рейтингом НПП;

нормирование не только процесса, но и результата;

поиск баланса между видами деятельности;

возможность выбора приоритетного вида деятельности и индивидуализации нагрузки;

уточнение нормирования отдельных видов работ.

Согласно модели нормирования 2.0:

1. Нагрузка научно-педагогического работника включает следующие виды работ: учебная, научно-исследовательская, учебно-методическая, воспитательная, общественно-организационная.

2. Учебная нагрузка формируется на основании утвержденных учебных планов и рассчитывается в соответствии с приказом от 17 июня 2019

года № 1069 «О порядке нормирования и планирования объемов работы научно-педагогических работников университета».

3. Приказом от 17 июня 2019 года № 1069 «О порядке нормирования и планирования объемов работы научно-педагогических работников университета» устанавливаются верхние пределы учебной нагрузки. Фактическая учебная нагрузка может быть снижена по решению структурного подразделения. Принципы и механизм снижения нормативов учебной нагрузки определяются структурным подразделением.

4. Нормативы по таким видам работ, как научно-исследовательская, учебно-методическая, воспитательная, общественно-организационная, устанавливаются на уровне структурного подразделения и должны быть соотнесены с показателями программ развития кафедр, программы развития структурного подразделения и университета.

5. В соответствии с приказом от 17 июня 2019 года № 1069 «О порядке нормирования и планирования объемов работы научно-педагогических работников университета» нормируется процесс деятельности, а не конечный результат. Количественные требования к результатам деятельности вносятся в индивидуальный план научно-педагогического работника (например, количество публикаций, которые должны быть подготовлены в течение года). Соответственно в целях обеспечения достижения показателей развития должны быть выработаны принципы и порядок нормирования результатов деятельности, причем такое нормирование должно учитывать особенности научно-педагогических коллективов, профессиональный опыт и предпочтения научно-педагогических работников, с одной стороны, а, с другой, соотнесено с показателями рейтинга научно-педагогического работника.

Прогнозируемые барьеры:

Текущий формат эффективных контрактов не обеспечивает режим нормативного благоприятствования представленной модели

В нормативном порядке декомпозиция показателей подразделения и кафедр не доведена до уровня НПР

Действующая редакция положения о нормировании труда

Изменение нормирования труда возможно только после перехода на новую модель педагогического дизайна и исследовательского протокола

Переход на данную модель требует интеллектуальных и финансовых затрат

Ожидаемые результаты:

«Достраивание» системы эффективных контрактов

Система критериев для анализа портфолио претендентов на должностные позиции в рамках конкурса ППС

Сквозная система управления развитием СП

Комфортные форматы развития карьеры и профессиональной деятельности для ППС

Повышение эффективности за счет персонализации и учета индивидуальных профессиональных и профессионально-личностных характеристик

Программа предусматривает реализацию следующих инициатив:

- 1) Инициатива «Академические привилегии» - комплекс решений, обеспечивающих формирование специальных условий труда и занятости для категории научно-педагогических работников, являющихся докторами наук, членами государственных академий, а также имеющими статус ключевых исследователей – лидеров научных школ, включая выделение персональных рабочих мест, персонализированных эффективных контрактов, расширенный социальный пакет, др. Инициатива предусматривает кампанию по внешнему рекрутингу ведущих НПР.
- 2) Инициатива «Молодые ученые и академические наставники» - комплекс решений, обеспечивающих международный и национальный рекрутинг молодых НПР под задачи исследовательских проектов и образовательных программ, их обучение, в том числе с привлечением ресурсов академического наставничества.
- 3) Инициатива «Персонализация карьерного развития» - комплекс решений, обеспечивающих формирование индивидуального плана НПР с учетом персональных карьерных предпочтений (приоритет исследовательской/образовательной/методической/общественной деятельности), а также развитие компетенций в системе непрерывного повышения квалификации, с акцентом на исследовательские компетенции и компетенции в области языка и межкультурной коммуникации.

Инициатива	Количественные показатели	Качественные показатели
Инициатива «Академические привилегии»	Доля профессоров, обеспеченных стационарным персональным рабочим местом (персональным	Привлечение ведущих ученых – членов государственных академий Привлечение ведущих мировых ученых – выпускников университета

	кабинетом) – не менее 100 % Средняя нагрузка НПР, относящихся к категории профессоров, руководителей научных направлений – не более 400 ч.	Массовое включение в работу международных исследовательских ассоциаций
Инициатива «Молодые ученые и академические наставники»	Доля НПР в возрасте до 35 – не менее 45 % Доля иностранных НПР – не менее 5 %	Корпоративная докторантура Рекрутинг молодых ученых – магистрантов, аспирантов из основных научных школ
Инициатива «Персонализация карьерного развития»	Доля сотрудников, выбравших персонализированный карьерный трек – не менее 50 % Доля сотрудников, проходящих ежегодно повышение квалификации – не менее 20 % Доля НПР, владеющих иностранным языком на уровне не менее В2– не менее 25 % Доля УМР, владеющих иностранным языком на уровне не менее В2– не менее 30 %	Высокий индекс социального и психологического самочувствия

Политика в области интернационализации

Образ настоящего. В предшествующий программный период в Академии психологии и педагогики ЮФУ сложилась модель интернационализации, в соответствии с которой задачи международного сотрудничества выступают в качестве дополнительных показателей качества и результативности основных процессов. Процессы интернационализации выделены в отдельное направление деятельности и управления. В целях оценки результативности в программу были введены такие показатели, как «Количество иностранных студентов», «Доля иностранных студентов в контингента обучающихся», «Показатели входящей мобильности», «Показатели исходящей мобильности», «Количество НПР, владеющих иностранным языком на уровне не ниже В2».

В период 2016-2021 гг. более чем в два раза увеличилась доля иностранных студентов, составив на 2021 год 10 % от общего контингента

обучающихся подразделения. География экспорта образования включает такие глобальные регионы, как Евразийское пространство, в первую очередь, страны Центральной Азии, Азово-Черноморский регион и Большой Кавказ, Иберо-Американский регион, Юго-Восточная Азия, Южная и Восточная Европа.

Значимым проектом интернационализации стала инициатива привлечения соотечественников по линии Ассоциации выпускников ЮФУ, в рамках которой по ряду приоритетных научных направлений было организовано привлечение, в том числе и на штатные научные позиции, ведущих мировых ученых, а также носителей практического опыта, представляющих образовательные организации и исследовательские центры, корпоративный сектор. На первом этапе приглашенные визит-лекторы привлекались для участия в реализации образовательных программ в формате модулей Недели академической мобильности, на более поздних этапах – для сотрудничества по отдельным исследовательским проектам и совместным публикациям.

Текущая модель интернационализации характеризуется следующими позициями:

диверсификация географии набора;

преимущественный рекрутинг иностранных студентов из регионов Евразийского пространства;

научные коллаборации в Евро-Американском и Иберо-Американском регионах;

низкий процент результатов исследовательской деятельности, выполненных в сотрудничестве с международными партнерами;

ограниченное участие в деятельности международных профессиональных сообществ.

ограниченный поток входящей и исходящей мобильности.

Образ будущего. На следующем программном этапе представляется перспективным переход к модели рассмотрения интернационализации как контекста и условия основных процессов, в первую очередь, в области образовательной и научно-исследовательской политики.

Исследовательские проекты могут соответствовать целевой модели программы только при условии, если они реализуются международными сетевыми коллективами, ядром которых являются научно-образовательные команды университета, что, в свою очередь, определяет задачи как международного рекрутинга иностранных НПР, так и требования к научной результативности (доля научных публикаций, выполненных в международном сотрудничестве).

В сфере образования необходимо перейти от модели экспорта образования к модели культурной экспансии, в рамках которой набор иностранных студентов становится частью культурной миссии по сохранению поля российской культуры в Евразийском регионе и продвижения российских культурных ценностей в другие регионы, на основе равноправной и гармоничной межкультурной коммуникации.

Формулировка проблемы. В существующей модели управления интернационализация выступает в качестве отдельного направления деятельности, тогда как в условиях новой целевой модели интернационализация задает контекст и условия всех основных процессов.

Проектный ход: позиционирование задач интернационализации как необходимого условия запуска и реализации исследовательских проектов и образовательных программ.

В рамках данного направления предполагается реализовать ряд стратегических инициатив:

- 1) Инициатива «Международные профессиональные сообщества» - комплекс мероприятий, обеспечивающих включение научно-образовательных команд АПП в состав исследовательских комитетов международных научно-профессиональных сообществ, синхронизацию плана научных конференций с линейкой научных событий всемирных научных ассоциаций.
- 2) «Экспорт образования и культурная экспансия» - комплекс мероприятий, обеспечивающих наряду с традиционным рекрутингом иностранных студентов запуск международных сетевых программ совместно с ключевыми партнерами в приоритетных регионах для формирования центров присутствия российской культуры и образования, а также пространства межкультурного диалога.

Инициатива	Количественные показатели	Качественные показатели
Инициатива «Международные профессиональные сообщества»	Количество международных ассоциаций, членами которых являются представители университета – не менее 7 Доля НПР, являющихся членами международных профессиональных ассоциаций – не менее 20 %	Сетевые исследовательские проекты с международным участием Рекрутинг иностранных НПР Программа привлечения постдоков

	Количество научных проектов, включенных в план работы исследовательских комитетов международных научных сообществ – не менее 5	
Инициатива «Экспорт образования и культурная экспансия»	Доля иностранных обучающихся по основным образовательным программам – не менее 10 % Доля иностранных обучающихся по дополнительным образовательным программам – не менее 10 %	Международные сетевые программы – не менее 3 (Евразийское пространство/Азово-Черноморский регион, Иbero-Американский регион, Юго-Восточная Азия/Ближний Восток)

Политика в сфере управления

Образ настоящего. Переход к предшествующему программному периоду в 2016 году характеризовался существенным управленческим кризисом, связанным с размыванием корпоративной идентичности, закрытостью отдельных профессиональных сообществ, их неготовностью к выстраиванию горизонтальных коммуникаций, запросом сообщества академии на изменение модели обсуждения и принятия управленческих решений, введение новых стандартов открытости и гласности.

В соответствии с данными запросами и целевыми ориентирами программы развития на предшествующем этапе 2016-2021 гг. были приняты следующие организационно-управленческие решения:

демонтирован институт заместителей директора, управленческие задачи по оперативным вопросам решаются во взаимодействии директора и заведующих кафедрами, руководителями проектов и программ;

усиление института руководителей образовательных программ, в т.ч. через механизмы рейтинга, квотирование средств поддержки на научные публикации и командировки, в целях обеспечения соответствия требованиям ФГОС;

введена практика еженедельных организационных собраний, на которых вправе присутствовать и участвовать в обсуждении текущих задач каждый сотрудник академии («академическое вече»);

институционализирован Проектный офис, для заведующих кафедрами и руководителей образовательных программ введен дополнительный функционал координатора направления функциональной деятельности или

координатора проектной деятельности (по проектам, связанным с Образовательным кластером ЮФО).

Формирование Проектного офиса и функционала координаторов заложило основы для перехода на проектную модель управления.

Вместо пяти ранее существовавших отдельных деканатов, обеспечивающих сопровождение обучающихся по конкретным направлениям подготовки, что размывало единую университетскую идентичность и не позволяло выстроить прозрачные бизнес-процессы, был разработан единый стандарт сопровождения обучающихся. Сервисы и функции сопровождения обучающихся сконцентрировались в Центре сопровождения обучающихся.

Образ будущего. В планируемый период реализации программы развития планируется завершение перехода к модели проектного управления. Ключевым ориентиром является повышение включенности основных участников процессов как внутри университета, так и сообщества партнеров, стейкхолдеров в принятие управленческих решений.

Управленческие решения должны проходить цикл 1) разработки и предварительной экспертизы; 2) коллективного обсуждения с массовым включением всех категорий заинтересованных целевых аудиторий, включая сотрудников и обучающихся; 3) внешнюю экспертизу; 4) легитимацию через консенсус. Для достижения легитимного статуса проектных инициатив должны широко применяться технологии форсайта, стратегических сессий, групповых интервью.

Целесообразно выделение двух институций: 1) штаба или дирекции, обеспечивающей сопровождение основных процессов и 2) проектного офиса, удерживающего смыслы и управленческие контексты целевой модели, прописанной в программе развития.

В рамках работы дирекции должны быть решены вопросы сопровождения не только обучающихся, что в настоящее время выполняется Центром сопровождения обучающихся, но и сопровождения сотрудников, де бюрократизации основных процессов, снятия с сотрудников значительной части административной нагрузки, в том числе связанной с взаимодействием с общеуниверситетскими административными службами, планируется создание Центра сопровождения деятельности, обеспечивающего централизованный сервис договорной работы, ИТ-сопровождения, учебно-методического сопровождения, материально-технического обеспечения.

Проектный ход. Переход к модели стратегического и тактического уровня управлений, институционализированных в Проектном офисе и дирекции.

В целях реализации данного направления предполагается реализация следующих инициатив:

- 1) Инициатива «Стратегическое управление» - комплекс мероприятий, предусматривающий перезагрузку действующего проектного офиса, концентрацию усилий проектного офиса на воплощение целевой модели программы развития и включение в состав проектного офиса координатора ключевых проектов развития из числа руководителей образовательных программ и научных направлений.
- 2) Инициатива «Административное сопровождение» - комплекс мероприятий, обеспечивающий через формирование Центра сопровождения работников снятие административно-бюрократической нагрузки и введение централизованных сервисов ИТ-сопровождения, договорной работы, материально-технического обеспечения.

Инициатива	Количественные показатели	Качественные показатели
Инициатива «Стратегическое управление»	Доля проектов, результативность которых подтверждена внутренней экспертизой – 100 % Доля проектов, результативность которых подтверждена внешней экспертизой – 50 % Доля вовлечения сотрудников в обсуждение управленческих решений – 65 %	Удержание рамок целевой модели и стратегических ориентиров программы развития
Инициатива «Административное сопровождение»	Удовлетворенность сотрудников качеством сервисов сопровождения – не менее 85 % Удовлетворенность студентов качеством сервисов сопровождения – не менее 80 %	Единый стандарт сопровождения и поддержки, снятия бюрократических барьеров