

Программа
кандидата на замещение должности ректора
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Национальный исследовательский Томский государственный университет»
(ТГУ),
действительного члена (академика) РАО, доктора психологических наук,
профессора Галажинского Эдуарда Владимировича

Томский государственный университет, вуз со 135-летней историей, богатыми традициями и заслугами, принесшими ему безусловный авторитет и признание в научно-образовательном сообществе, неоднократно за годы своего существования проявлял готовность ответить на самые острые и актуальные запросы времени. При этом неизменно сохранялась особая университетская атмосфера коллегиальности и створчества, уважения к личности и создания условий для ее наиболее полной самореализации.

Сейчас, когда вузы России вырабатывают свои траектории развития в глобальном мировом контексте, приобретает особое значение нацеленность университета на сбережение и развитие человеческого потенциала. В период неизбежных и объективно обусловленных преобразований перед руководством университета должна стоять задача не только укреплять материальную базу, но, прежде всего, создавать комфортные условия для работы сотрудников и учебы студентов, а значит, заботиться о повышении оплаты труда и стипендий, о возможности отдыхать и заниматься здоровьем. Поэтому во главе любой программы развития будут стоять интересы человека, как и было всегда принято в ТГУ.

При разработке Программы учитывались основные целевые ориентиры Программы развития НИУ (на 2010-2019гг.) и Программы повышения конкурентоспособности ТГУ, разработанной коллективом университета при подготовке заявки на участие в конкурсе Ведущих исследовательских университетов (постановление Правительства РФ № 211).

Переосмысление стратегии развития ТГУ и реализация Программы повышения конкурентоспособности позволяет нам принять важный «вызов». Современные стратегии ускоренного развития вузов ориентируются на модель «гринфилд» (чистого поля). Быстро растущие молодые университеты концентрируют свою деятельность вокруг нескольких прорывных направлений, как правило, находящихся в одной предметной области. Университетам с историей меняться сложно. Однако, анализ Топ 100 рейтингов QS и Times показывает, что среди первых 50 университетов лишь 10 не имеют сбалансированной структуры и развитого социогуманитарного блока. Вызов заключается в переопределении модели современного исследовательского университета классического типа, в выделении перспективных международных сфер развития и необходимости реализации данной модели в кратчайшие сроки.

Целевая модель ТГУ должна учитывать три ключевые роли университета (наука, образование и взаимодействие со средой). Стержнем ее должна являться идея сбалансированного развития и комплексности реализуемая через:

- развитие приоритетных проектов по 5 направлениям рейтинга QS;

- сочетание фундаментального и прикладного (коммерциализируемого) знания;

- ориентацию на междисциплинарные и трансдисциплинарные исследования.

- совмещение двух стратегий: 1. ориентация на достижение результатов; 2. ориентация на потребности научно-педагогических работников и развитие человеческого капитала университета.

1. Стратегические перспективы (видение) и стратегические цели университета:

Анализ ситуации развития современного образования показывает, что российская высшая школа должна ответить на ряд вызовов, связанных с: глобализацией экономики знаний; нарастанием сложности, неопределенности и скорости изменений требований к компетенциям специалиста; «цифровизацией» жизни; массовизацией образования и его фрагментацией. В этой связи переопределение миссии и позиционирование ТГУ как классического университета представляется чрезвычайно важным. В соответствии с разработанной Программой повышения конкурентоспособности «TomBRIDGE» стратегической целью является формирование на базе ТГУ, как исследовательского университета классического типа, научно-образовательного, инновационного, культурного центра, оказывающего геополитическое влияние на Евразийском континенте и входящего в число ведущих университетов мира.

Исторически сложившаяся миссия и уникальное географическое положение должны позволить университету служить научно-образовательным мостом, соединяя европейские и азиатские достижения и перспективы, обеспечивая при этом задачу научно-инновационного и кадрового сопровождения направлений технологической модернизации российской экономики с целью достижения инновационного и технологического лидерства, а также развития регионального сегмента национальной инновационной системы.

Реализуя свою миссию, университет должен сохранять преемственность научных школ. Развивая существующие и выводя на международный уровень новые научные школы, университет должен продолжать структурировать деятельность в рамках пяти основных приоритетных направлений развития (ПНР): нанотехнологии и материалы; информационно-телекоммуникационные системы и суперкомпьютерные технологии; рациональное природопользование и биологические системы; проектирование перспективных космических и ракетных систем, социо-гуманитарные знания и технологии.

2. Направления стратегического развития ТГУ:

2.1. Повышение конкурентоспособности научно-исследовательской деятельности и инноваций.

Реализация мер по данному направлению должна включать в себя:

- приоритетную поддержку и развитие в университете признанных научных школ мирового уровня. Создание Центров превосходства по приоритетным направлениям развития ТГУ;

- выявление перспективных направлений исследований, в рамках которых в ближайшее время могут быть сформированы научные школы,

формирование и вывод их на мировой уровень (в т.ч. за счет усиления зарубежными специалистами);

- создание Международных научных советов по приоритетным направлениям развития ТГУ;
- мониторинг и развитие потенциала научно-педагогического персонала (через аспирантуру, докторантуру, студ. объединения, работу с одаренными);
- формирование сетевого системного и проектного взаимодействия в научно-исследовательской и инновационной сфере. Вхождение в существующие научно-образовательные сети, в т.ч. на базе Особой экономической зоны технико-внедренческого типа.
- учреждение Фонда поддержки перспективных исследований ТГУ;
- разработку действенной системы мотивации участия научно-педагогических работников в научно-технической деятельности, материального стимулирования аспирантов, докторантов и научных руководителей;
- ориентацию научных разработок на потребителя, мониторинг и оценка потребностей хозяйствующих субъектов региона в прикладных разработках;
- разработку программы выявления и индивидуального сопровождения особо одаренных в научной сфере студентов, с последующим трудоустройством в университете;
- разработку программы всесторонней поддержки молодых преподавателей и ученых с целью их профессионального развития. Разработку системы закрепления молодых в университете;
- развитие деятельности студенческих научных объединений (кружков, конструкторских бюро и т.п.);
- поддержку научных и научно-практических конференций, семинаров, симпозиумов, выставок, презентаций на базе университета, в том числе с участием зарубежных партнеров.
- укрепление и поддержку Центров коллективного пользования;
- развитие Научной библиотеки, электронных ресурсов и собственной издательской базы;
- продвижение научных журналов ТГУ (более 20) в международные базы цитирования и перевод изданий на международный формат.

Реализация данных мер должна достигаться в первую очередь за счет:

А) Ускоренного развития направлений, по которым университет сегодня является лидером в России и имеет незначительное отставание в мире. Прежде всего, это отрасли наук по физико-математическому и естественно-научному направлениям.

Б) Целенаправленных усилий (создание соответствующих структур и сервисов) по выводу на международный уровень наших социогуманитарных направлений, характеризующих исследовательский университет классического типа.

С) Поддержку научных институтов ТГУ и продвижение в областях, в которых университет занимает лидирующие позиции – ракетные и космические

системы, новые материалы (в том числе для оборонной промышленности), технологии безопасности, радиоэлектроника, биотехнологии.

2.2. Повышение конкурентоспособности в образовательной сфере:

- создание собственных образовательных стандартов с учетом интересов стейкхолдеров;
- развитие форм и механизмов партнерства с предприятиями реального сектора экономики, в том числе целевой контрактной подготовки выпускников и расширение числа заказчиков-работодателей на региональном уровне и федеральном уровнях;
- внедрение программы профессиональной переподготовки «Преподаватель высшей школы» для молодых НПР;
- создание образовательных программ, обеспечивающих работу с обучающимися различного уровня подготовки, возраста, образовательной и культурной традиции;
- разработка и внедрение образовательных программ на английском языке;
- разработка и реализация программ двойных дипломов (включая аспирантуру), общественно-профессиональная и международная аккредитация образовательных программ;
- создание образовательных технологий, направленных на индивидуализацию образовательных траекторий и формирование исследовательских компетенций в проектной, групповой и самостоятельной работе. Внедрение проектных форм обучения (CDIO) и увеличение доли самостоятельной работы студентов;
- развитие инструментов оценки качества образования (с привлечением заинтересованных сторон – работодателей, профессиональных объединений и т.п.) и организация мониторинга текущего состояния образовательного процесса в ТГУ
- создание практико-ориентированных программ прикладного бакалавриата и магистерских программ инженерной и технологической направленности;
- привлечение специалистов-практиков, органов исполнительной власти, бизнеса к педагогической деятельности в университете;
- совершенствование системы организации практики студентов на базе ведущих предприятий региона и трудоустройства выпускников;
- интенсификация международной академической мобильности студентов;
- организация мероприятий по усилению общекультурных и лидерских компетенций у студентов университета
- создание образовательных сетей различного уровня - взаимодействие со школами Томской области, региона и ближнего зарубежья.
- формирование нового подхода к организации профориентационной работы и довузовской подготовки на территории Северной Евразии. Создание Интернет-лицея;

- создание дополнительных стимулов для поступления в университет талантливой молодежи;
- развитие системы непрерывного образования (основанного на концепции Обучения в течение всей жизни), расширение спектра программ, осуществляемых по заказу сторонних организаций;
- Развитие программ (в т.ч. МВА, направленных на формирование профессиональных компетенций в сфере управления образованием);
- реализация корпоративных программ, пропагандирующих здоровый образ жизни, предполагающих общедоступность и привлекательность занятий физической культурой и спортом, активного отдыха для студентов, сотрудников и членов их семей, в т.ч. лиц с ограниченными возможностями

Основой успешной реализации данных мероприятий является перенос ответственности за набор абитуриентов в университет и развитие связей с работодателями с уровня структурных подразделений на уровень управления университетом. В части развития образовательных программ (особенно международных) должны быть созданы специализированные сервисы, способствующие решению внеучебных и бытовых проблем студентов и приглашенных преподавателей.

2.3. Формирование лидирующей роли университета во взаимодействии с окружающей средой (повышение устойчивости развития университета).

Реализация мер по данному направлению предполагает:

- формирование открытости университета и его ответственности за региональное развитие (экспертной, консалтинговой и просветительской роли университета);
- усиление взаимодействия с региональной властью, бизнесом и местным сообществом;
- повышение доли студенческих проектов и научных работ, направленных на решение городских проблем;
- интеграция с проектами Администрации Томской области «Музей науки» и «Томские набережные»;
- развитие просветительского проекта «Открытый университет»;
- использование университета в качестве агента и ресурса вовлечения региона в глобальные процессы и обеспечение глобального развития региона как центра исследований и подготовки кадров для различных транснациональных компаний.

Ключевые характеристики целевой модели университета описаны в Программе повышения конкурентоспособности и должны обеспечить достижение к 2020 году позиции 51-100 университета в ведущих мировых рейтингах (рейтинг QS в общем списке).

Основой для реализации стратегических целей университета должны стать:

1.Развитие инфраструктуры

Основными направлениями развития инфраструктуры должны являться:

- разработка комплексного плана территориального развития ТГУ, основанного на концепте мастер-плана «TSU+», подготовленного к 135-летию университета Ассоциацией выпускников ТГУ;
- подготовка проектов строительства двух новых учебных корпусов и двух общежитий;
- строительство современных и модернизацию существующих объектов, способствующих развитию университета;
- опережающее обновление лабораторно-производственной базы;
- создание комплексной системы внутренней информатизации университета, включающей электронный документооборот, корпоративный портал и корпоративную социальную сеть;
- переоснащение мультимедийной и компьютерной техникой структурных подразделений университета;
- формирование системы современных конференц-залов (не менее 10), предназначенных для проведения научных и образовательных мероприятий международного уровня (в т.ч. заседаний диссертационных советов);
- формирование программы ремонта и ввода в эксплуатацию дополнительных помещений, находящихся в аварийном состоянии;
- первоочередной ремонт мест общего пользования;
- реконструкция и переоснащение социальной инфраструктуры университета (профилактория, детских садов, загородных баз практик и баз отдыха сотрудников и студентов);
- развитие системы «третих мест» - общественных пространств, предоставляющих возможности неформального общения сотрудникам и студентам университета;
- создание условий для реализации проектов частно-государственного партнерства (арендное субсидируемое жилье для сотрудников и студентов, спортивные объекты и т.д.)

2. Развитие интернационализации деятельности.

Основными направлениями развития интернационализации должны являться:

- поддержка мультикультурной и многоязычной образовательно-научной среды;
- создание централизованных структур, направленных на привлечение иностранных студентов и преподавателей и курирование их пребывания в ТГУ;
- повышение уровня владения иностранными языками среди студентов и НПР – дополнительные образовательные языковые программы;
- создание системы сервисов, направленных на поддержку вхождения НПР ТГУ в международные проекты (Центр перевода, Центр академического письма и т.п.);
- активное вхождение в международные ассоциации университетов по различным направлениям деятельности ТГУ;
- развитие программ академической мобильности НПР;
- международное продвижение брэнда ТГУ и результатов научно-образовательной деятельности университета.

3. Развитие кадрового потенциала.

Предполагает ориентацию кадровой политики на требования экономики знаний и создание условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника университета. Основные направления кадровой политики:

- дифференциация академических позиций (появление дополнительных профессиональных позиций, ориентированных на исследовательскую, преподавательскую, тьюторскую и др. деятельности), формирование кадрового резерва, создание условий для развития карьерных планов сотрудников;
- разработка профессионального стандарта преподавателя, научного сотрудника, управленца Томского государственного университета;
- развитие мобильности на международном, национальном, региональном уровнях, привлечение международных кадров, поддержка сетевого взаимодействия с коллегами из зарубежных и российских образовательных и научных учреждений;
- разработка прозрачной системы формирования заработной платы всех категорий работников, оценки работы подразделений и внедрение премиальной системы, стимулирующей сотрудников на повышение качества работы и заинтересованности каждого в результатах всех видов деятельности университета;
- обеспечение норм техники безопасности и охраны труда во всех видах деятельности;
- повышение социальной защищенности (внедрение современного социального пакета) сотрудников ТГУ. Развитие социальной и спортивной инфраструктуры. Увеличение гарантий занятости старшего поколения и ветеранов университета
- поддержка ценностей здорового образа жизни и питания;
- внедрение программ кредитования и поддержки жилищного строительства для сотрудников ТГУ.

3. Управление развитием университета.

Основные принципы управления: ориентация на потенциал, таланты и инициативы сотрудников; управление саморазвитием организации и создание самоподдерживающихся изменений; осуществление вертикальной и горизонтальной структурной интеграции под проектные задачи развития; ориентация на ключевые показатели эффективности деятельности и культуру каждодневных улучшений.

Основными направлениями трансформации системы управления должны являться:

- инфраструктурное и нормативно-правовое обеспечение устойчивости развития университета;
- создание инновационно активной среды университета; вовлечение стейкхолдеров (в том числе академического сообщества) в стратегическое управление университетом (попечительские, наблюдательные и экспертные советы);

- развитие проектного и процессного менеджмента. Участие в развитии технологических платформ, ПИР компаний (участие в советах технологических платформ, формирование комиссий по участию в ПИР, региональные кластеры). Создание временных творческих коллективов для выполнения проектов по междисциплинарным исследованиям;
- усиление академической, управленческой, финансовой автономии подразделений;
- развитие принципов внутривузовской демократии, социальной справедливости и прозрачности действий руководства университета, организация постоянного диалога руководства с сотрудниками и студентами университета по всем вопросам деятельности ТГУ
- использование лучших практик лидеров высоких достижений (референтные университеты) и признанных образцов для оценки результатов деятельности университета;
- обеспечение финансовой стабильности университета за счет диверсификации внебюджетных доходов;
- внедрение системы бюджетирования, направленной на снижение финансовых издержек. Открытое обсуждение и планирование направлений расходования средств консолидированного бюджета университета.
- организация эффективной работы с ассоциации выпускников ТГУ для решения актуальных проблем развития университета;
- активная работа по возрождению и развитию лучших традиций ТГУ, созданию серии новых мероприятий, направленных на воспитание уважения к истории университета, его выдающимся ученым и преподавателям, укрепление внутрикорпоративной культуры и этики;
- повышение эффективности работы по связям с общественностью и управлением репутацией университета.

Современные стратегии развития вузов зачастую основываются на принципах иерархического менеджмента. Для Томского университета существует единственно возможный – иной путь вхождения в международный контекст – это управление с опорой на традиционную автономию подразделений, ориентацию на саморазвитие и внутреннюю мотивацию сотрудников университета. В новых условиях задача ректората и всей системы управления заключается в создании условий и поддерживающих «сервисов» процессов развития ТГУ. Мы должны помочь нашим преподавателям и исследователям освоить международные стандарты деятельности. Каждый сотрудник ТГУ должен получить возможность и поддержку в обучении, профессиональном развитии, академической мобильности и встраивании в международные проекты.

Ключевыми фигурами в университете должны являться преподаватель (ученый) и студент. А эффективность управления должна оцениваться по достижению показателей развития и по созданию условий для работы и обучения в университете (в т.ч. по возрастающему уровню заработной платы, социально-бытовым условиям, уровню удовлетворенности коллектива). Ключевой управленческой задачей является повышение влияния коллектива университета на выработку стратегии развития ТГУ и принятие управленческих решений (открытые публичные обсуждения, создание общественных органов управления).

Наша главная ценность и возможность – это люди, работающие в университете. Только рассчитывая на потенциал и заинтересованность «университетских людей» мы можем ожидать реальных и быстрых успехов в нашей деятельности, что позволит трансформировать уникальный научно-образовательный потенциал Первого Сибирского Императорского университета, основанный на академических традициях и исследовательской культуре в современный, динамично развивающийся исследовательский университет мирового класса.

Кандидат
на замещение должности ректора ТГУ

Э.В. Галажинский