

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
ТАМБОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
ИМЕНИ Г.Р. ДЕРЖАВИНА
НА 2023-2028 гг.

кандидата на должность ректора университета
Якуниной Инны Николаевны

Общая характеристика

Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина (Державинский университет), несмотря на статус классического университета, в своем постсоветском развитии имеет особую специфику, поскольку сформировался в результате слияния педагогического института и института культуры, что определило значительное многообразие образовательных программ (свыше 150), в числе которых представлены направления подготовки от медицинского до педагогического, от естественнонаучного до актерского и вокального. Такое разнообразие образовательных программ, с одной стороны, позволяет университету выступать самым крупным вузом региона по численности обучающихся, а также привлекать абитуриентов из других регионов страны, а с другой – требует формирования выверенной программы развития, позволяющей обеспечить качество образовательной и научно-исследовательской деятельности, представленной в университете во всем ее многообразии. Державинский университет в 2021 году стал участником программы «Приоритет-2030», тем самым еще раз подтвердив свою лидерскую позицию в регионе и курс на опережающее развитие в соответствии с самыми передовыми трендами.

В настоящее время Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина - это семь учебных институтов, четыре факультета, военный учебный центр (военная кафедра), институт дополнительного образования, центр коллективного пользования, технопарк, развитая спортивная инфраструктура. В 2022 году в вузе обучаются более 15 тыс. человек (в том числе по программам среднего профессионального и среднего общего образования), более 3000 иностранных студентов из 68 стран мира, профессорско-преподавательский состав составляет 689 человек, в университете работают 43 научных сотрудника.

Специфика Державинского университета по отношению к другим региональным вузам проявляется также в его относительно высокой финансовой устойчивости - 58% доходов Державинского университета на протяжении последних пяти лет составляют внебюджетные средства, что во многом обусловлено существованием в структуре университета Медицинского института, обеспечивающего высокую долю иностранных студентов в очном контингенте обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (более 25 %).

В соответствии с программой развития, представленной в проекте «Приоритет-2030», одним из ключевых механизмов обеспечивающих устойчивое развитие университета выступает концентрация ресурсов на приоритетных направлениях развития, как в науке, так и в образовании, которая позволит вузу обеспечить качественные изменения и достигнуть прорывных результатов в интересах региона и национальной экономики. Текущие предложения по реализации программы развития Державинского университета ориентированы на более полную проработку и корректировку механизмов обеспечения таких результатов, с учетом динамики реализации программы развития в 2021 и 2022 годах.

Миссия и цель Державинского университета

Разрабатывая программу развития, команда университета определила в качестве *миссии Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина – сохранение и развитие человеческого капитала*, стремление развивать университет и Тамбовскую область через развитие человеческого капитала. При этом залогом реализации указанной миссии выступает работа по обеспечению успешности каждого студента, слушателя и сотрудника университета.

Цель, которую ставит перед собой Державинский, - обеспечение высокой конкурентоспособности университета на национальном и международном уровне для устойчивого развития региона. Для достижения данной цели вуз должен обеспечивать высокую привлекательность образовательных программ; способствовать развитию региональной экономики, не только за счет качественной подготовки кадров, но и за счет реализации прикладных научных исследований и создания разработок, повышающих конкурентоспособность предприятий региона; формировать активную социальную и культурную повестку региона.

Актуальные вызовы и возможности ответа на них

Современные тенденции развития высшего образования, отражающие запрос национальной экономики на персонализированную подготовку кадров в условиях массовизации, центростремительную направленность оттока выпускников из региона, проявляющуюся в увеличении потока абитуриентов в Москву и Санкт-Петербург, а также в крупные города с развитой университетской сетью и более выгодными условиями рынка труда, ставят перед региональными вузами, решающими вопросы подготовки кадров для

отдельных территорий, и, как правило, имеющими широкий спектр образовательных программ «без лица» задачу аккумуляции, адаптации и внедрения наиболее успешного опыта ведущих российских и мировых бенчмарков в части повышения конкурентоспособности собственных образовательных продуктов.

Запуск программы «Приоритет-2030» позволил таким вузам сформировать актуальную программу развития, выйти за пределы внутренних ограничений и определить собственную позицию на национальном рынке образования.

При этом, выход российских вузов из Болонской системы, модель «2+2+2» и вопрос о ее актуальности в условиях активного поиска собственной образовательной модели ставит перед вузами и вовсе сложно разрешимую задачу: с одной стороны, удовлетворить запрос студентов на индивидуальную траекторию обучения (необходимость которой чаще всего не всегда осознается самим студентом) при сохранении качества образовательной программы и ее соответствия запросам профессионального сообщества, с другой – обеспечить студенту возможность получения второй квалификации в процессе обучения на безвозмездной основе. Кроме того, сегодня университет в условиях столь явной неопределенности должен соответствовать, ключевым требованиям – гибкости и финансовой устойчивости.

Ответить на поставленные вызовы смогут лишь те университеты, в которых осуществляется подготовка специалистов по приоритетным направлениям развития экономики, обеспечено высокое качество образовательных программ, научные исследования и инновационные разработки конкурентоспособны на региональном, национальном и международном рынках, а качественная высокотехнологичная и эргономичная инфраструктура дополняется эффективным менеджментом.

Сегодня Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина активно демонстрирует движение в сторону соответствия вышеуказанным критериям.

В университете развиваются научные направления, необходимые для формирования агропромышленного кластера (Тамбовская область – аграрный регион) и реализации проектов по специальной и строительной химии, также ориентированных на нужды индустриальных региональных партнеров. Эффективно с отдачей на весь регион работают университетские Точка кипения, Технопарк, Учебный театр и спортивная инфраструктура.

Основные характеристики ТГУ имени Г.Р. Державина:

- в университете сосредоточено больше всего студентов региона, только по программам высшего образования (бакалавриат, магистратура, специалитет) в вузе обучаются 12 912 студентов, из них 8867 по очной форме обучения;

- средний балл ЕГЭ и количество студентов, обучающихся по договору о целевом обучении также выше общерегионального уровня;

- в 2021 году количество слушателей, прошедших обучение в Державинском университете по программам дополнительного профессионального образования превысила 6 000 человек;

- доходы от научно-исследовательской деятельности составили в 2021 году свыше 200 млн. рублей;

- ТГУ им. Г.Р. Державина входит в число вузов с высоким уровнем финансового менеджмента;

- в университете функционирует Технопарк, Точка кипения, студенческий МФЦ;

- высокий уровень цифровизации университета (единственный университет в регионе, который смог в условиях пандемии наладить прием документов абитуриентов онлайн через личный кабинет).

Целевые показатели Университета

Ключевые целевые показатели Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина к 2030 году:

1. Увеличение объема НИОКР в 4 раза, при этом не менее 40% исследований и разработок – в сфере приоритетных научных направлений.

2. Доля доходов от выполнения НИОКР и оказания научно-технических услуг по договорам с юридическими лицами достигнет 30% от общего объема доходов от НИОКР.

3. Образовательное пространство будет на 30% реализовано в сетевых форматах, а деятельность научных групп на 70% будет осуществляться в национальных и/или международных коллаборациях.

4. 90% образовательных программ предусматривают персонализацию образовательной траектории студентов, 30% – сетевой формат реализации.

5. 25% НПР (по основному месту работы) будут обладать опытом работы в других российских университетах, зарубежных университетах, научных организациях. Еще не менее 10% сотрудников должны пройти

стажировки в указанных организациях длительностью от трех до шести месяцев. Долю молодых НПП планируется удержать на уровне 38%.

6. Доля внебюджетных доходов в размере не менее 67% в структуре доходов будет обеспечиваться за счет качественного платного образования и коммерческой деятельности, в том числе в области прикладных исследований и разработок.

Образовательная политика университета

Образовательная политика Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина призвана решить следующие задачи:

- повысить качество приема абитуриентов;
- повысить качество образовательных программ, их привлекательность и конкурентоспособности на рынке образовательных услуг;
- обеспечить возможность персонализированного развития студентов в соответствии с собственной образовательной траекторией и индивидуальными запросами образовательных продуктов, в том числе за пределами образовательной программы и образовательной организации.

Решение поставленных задач потребует от Державинского университета модернизации образовательной деятельности по следующим ключевым направлениям:

1. Разработка и диверсифицированное продвижение основных образовательных программ университета, повышение конкурентоспособности которых обеспечивается за счет:

- развития программ магистратуры на основе интеграции образовательной, научно-исследовательской и проектной деятельности;
- интеграции в образовательные программы открытых онлайн-курсов ведущих университетов;
- проектирования индивидуальных образовательных траекторий студентов, дающих возможность получить дополнительную квалификацию в период обучения;
- развития проектной деятельности студентов на основе формирования отдельных модулей образовательных программ, а в последствие, перехода к деятельностному обучению.

1.1. Развитие программ магистратуры предполагает, что:

- образовательные программы магистратуры реализуются в модульном сетевом формате;

- выделяются академические и прикладные программы магистратуры, результатом обучения в которых выступает портфолио результатов научно-исследовательской деятельности (публикации, РИДы и гранты) или портфолио проектов, разработанных под запрос реального сектора экономики или социальный запрос региона;

- профессиональные дисциплины учебного плана реализуются в модульном формате, что позволяет вывести их на рынок дополнительного образования, повысив тем самым рентабельность магистерских программ;

- обеспечивается возможность долгосрочной практической подготовки на базе потенциальных работодателей регионального и/или федерального уровня, а также участия в программах академической мобильности в академической магистратуре, что формирует для магистрантов дополнительные преимущества при трудоустройстве.

1.2. Формирование универсального и профессионального ядра учебного плана в рамках укрупненных групп специальностей обеспечивающее целостное представление о содержании профессиональной деятельности и осознанного выбора направления подготовки и соответственно образовательной программы.

1.3. Повышение уровня индивидуализации образовательной траектории каждого студента за счет предоставления возможности выбора большего количества курсов, в том числе на иностранном языке, расширения спектра предлагаемых к изучению дисциплин по выбору и факультативных дисциплин. Предложение профильных и непрофильных дисциплин по выбору интегрированных в соответствующие треки позволит обеспечить профилизацию обучения под запрос конкретного работодателя или получение дополнительной квалификации.

1.4. Обеспечение практикоориентированного обучения и раннего трудоустройства студентов будет достигаться за счет:

- аккумуляции всех видов практики в единый блок – полноценная стажировка в организации, на предприятии (последний семестр обучения – условный испытательный срок);

- более широкого привлечения работодателей к работе со студентами, в том числе в рамках функционирования базовых кафедр, сетевого взаимодействия и реализации внешних проектов;

- развития механизмов привлечения на внутренние стажировки и трудоустройство в период обучения в Державинский университет, как в рамках деятельности административно-управленческих структур, так и на

объектах вузовской инфраструктуры – участие в реализации вузовских проектов.

1.5. Формирование модулей образовательных программ, направленных на развитие предпринимательской активности студентов.

В рамках основных образовательных программ обучение будет проходить в рамках курсов «Введение в проектную деятельность», «Проектный семинар» (бакалавриат и специалитет) и «Управление проектами» (магистратура), а также курсов «Интернет-предпринимательство», «Технологическое предпринимательство» и «Социальное предпринимательство». Данные дисциплины будут способствовать формированию у студентов «мягких компетенций» (обучение мотивации, лидерству, менеджменту, работе в команде, управлению временем, проведению презентаций, продажам, личному развитию, предпринимательским навыкам).

Одним из ключевых элементов развития образовательной деятельности в университете будет выступать совершенствование системы управления качеством образования.

2. Развитие системы дополнительного образования для школьников, в том числе создание региональной системы выявления, поддержки и развития талантов.

2.1. В рамках повышения эффективности работы с талантливыми школьниками, предлагается построение уровневой модели, каждый уровень которой будет охватывать конкретную возрастную группу школьников, а работа будет вестись по следующим направлениям:

- повышение уровня подготовки талантливых школьников к участию в олимпиадном движении;
- выявление талантливых школьников на ранних стадиях профориентации и их дальнейшее сопровождение вплоть до поступления в вуз;
- проведение тематических выездных смен с привлечением в университет наиболее талантливых детей не только из Тамбовской области, но и из других регионов.

2.2. Работа по обеспечению доступности качественного образования для каждого ребенка независимо от социально-экономического положения его семьи, основой такой работы станет адресная поддержка со стороны университета школам с низкими образовательными результатами в формате

сетевого взаимодействия (охват школ региона с низкими образовательными результатами составит 100%).

3. Увеличение объемов предлагаемых услуг дополнительного профессионального образования и контингента слушателей.

В рамках данного направления предполагается:

- создание единой линейки программ дополнительного профессионального образования, которая будет предлагаться как студентам вуза, так и населению региона.

- увеличение числа модульных программ ДПО (ИТ-программы, социально-значимые программы, программы под запрос региона);

- модернизация цифровых сервисов, обеспечивающих сопровождение ДПО;

- реализация сетевых программ ДПО в рамках партнерства с ведущими российскими и зарубежными образовательными организациями.

Развитие научной и инновационной деятельности

Определяя приоритеты развития научно-исследовательской деятельности Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина необходимо отметить, что ключевой акцент трансформации модели научно-исследовательской работы университета строится на:

- концентрации ресурсов на развитии научных исследований и прикладных разработок, соответствующих тематике исследований Стратегии социально-экономического развития региона и дорожным картам НТИ; обладающих научным заделом и высокой квалификацией команды. При данном подходе для прикладных разработок становится необходимым наличие запроса на осуществление исследования со стороны региональных, федеральных органов власти и/или предприятий и организаций реального сектора экономики;

- реализации программы «Будущие преподаватели и исследователи» и программы привлечения постдоков, как кадровой основы для развития научной деятельности университета;

- опережающем формировании новых научных направлений и исследовательских команд на основе долгосрочного прогнозирования в рамках ключевых направлений развития региона;

- поиске эффективного инструментария обеспечения коммерциализации результатов научных исследований.

Формирование стратегических проектов в научно-исследовательской сфере не означает отказ от уже сложившихся в университете традиционных научных школ и направлений исследований, прежде всего социального и гуманитарного толка, а также фундаментальных естественнонаучных и математических изысканий, развивающихся преимущественно за счет грантовой поддержки со стороны государства. Поддержка данных направлений осуществляется через систему эффективного контракта, финансирование закупок оборудования и др. и не потребует прорывных изменений, в то время как развитие новых региональноориентированных прикладных исследований требует не только формирования соответствующей лабораторной базы, но и поддержки с точки зрения поиска соответствующих партнерств для включения в производственно-сбытовые цепочки участников кластера по разработке и выводу на рынок конкурентных технологий и продуктов.

Необходимо дальнейшее развитие системы Державинских грантов, направленных на поддержку и стимулирование научно-исследовательской деятельности ученых. Гранты для поддержки проектов сильных, конкурентоспособных исследовательских коллективов и их лидеров, в том числе по следующим укрупненным блокам:

- проекты, ориентированные на приоритеты НТР;
- комплексные междисциплинарные проекты;
- средства на привлечение и поддержку в университете ведущих российских и зарубежных ученых.

Помимо вышесказанного, в рамках создания условий для повышения эффективности научно-исследовательской деятельности необходимо:

- выстроить систему сокращения учебной нагрузки для НТР, занимающихся научно-исследовательской и инновационной деятельностью – участие и руководство научно-исследовательскими проектами с гарантированным внешним финансированием;
- для завершения диссертационной работы на соискание ученой степени доктора наук и защиты диссертации обеспечить уменьшение учебной нагрузки на 300 часов на год (мера поддержки в дополнение к Державинскому гранту для поддержки соискателей ученой степени доктора наук).

Результатом поддержки стратегических проектов в сфере научно-исследовательской и инновационной деятельности должны стать:

- рост количества фундаментальных и прикладных исследований, осуществляемых в интересах развития отраслей региональной экономики и индустриальных партнеров;
- рост объемов привлеченного целевого и внебюджетного финансирования на единицу НИР;
- рост количества коммерциализируемых РИД и заключенных лицензионных соглашений, увеличение объемов хоздоговорных исследований, увеличение доли доходов от научно-исследовательской деятельности в бюджете вуза;
- появление в университете научных школ, занимающих лидерские позиции на российском и международном уровне.

Кадровая политика

Ключевая задача университета в рамках обеспечения кадровых ресурсов для реализации программы развития состоит в формировании модели кадровой политики, обеспечивающей рост человеческого капитала университета, за счет:

- выявления внутри университета сотрудников, способных привести вуз к качественным изменениям, и оказания им всесторонней инфраструктурной, образовательной и консультационной поддержки для реализации их потенциала;
- повышения привлекательности Державинского университета как работодателя с целью привлечения в вуз высокоэффективных сотрудников других образовательных и научных организаций, ведущих ученых, способных привнести элементы иной корпоративной культуры и способствовать качественным изменениям в существующей университетской среде.

В качестве инструментов реализации кадровой политики университета, направленной на обеспечение программы развития можно выделить:

- программу поддержки инициативных представителей профессорско-преподавательского состава, построенную на конкурсном отборе и заявительном участии, обеспечивающую поддержку профессиональных проектов или траектории личностного развития. Данная программа позволяет представителям профессорско-преподавательского состава выйти за пределы кафедры института/факультета, заявив о своих амбициях непосредственно топ-менеджменту вуза, в том числе ректору;

- развитие каналов коммуникации, как горизонтальных, так и вертикальных для вовлечения научно-педагогических работников в повестку развития университета в форме периодических внутренних стратегических сессий и крупных мероприятий с привлечением внешних экспертов;

- привлечение в университет высококвалифицированных специалистов, имеющих существенные личные достижения в научно-инновационной и образовательной деятельности. Привлечение внешних сотрудников в число научно-педагогических работников должно способствовать повышению качества образовательного процесса и повышению результатов научно-исследовательской деятельности, в том числе: обеспечить создание или повышение эффективности работы соответствующего научного подразделения; способствовать открытию новых диссертационных советов; обеспечивать проведение мастер-классов, лекций, семинаров, курсов повышения квалификации и курсы профессиональной переподготовки для НПР университета.

Отдельное место в развитии кадрового потенциала вуза занимает работа с молодыми магистрантами и аспирантами, а также с ассистентами, которые только начинают свой профессиональный путь – для таких категорий предусмотрена программа «Кадровый резерв», выстраивающая траекторию профессионального развития молодого специалиста и выступающая определенным аналогом договора о целевом обучении, но заключенного внутри университета.

Значимой проблемой любого университета выступает проблема «слабых» горизонтальных связей в университете и низкая эффективность каналов коммуникации «снизу-вверх». Для решения указанных проблем необходимо вовлечение большого количества сотрудников в обсуждение вопросов развития университета на системной основе. Это потребует организации комплекса мероприятий по стратегированию различных аспектов деятельности университета в форме проведения периодических стратегических сессий и формирования узкопроблемных мобильных рабочих групп.

Модернизация системы управления университетом

Трансформация научно-исследовательской, инновационной и образовательной деятельности университета требует существенной модернизации системы управления университетом.

С одной стороны, необходимо обеспечить переход к централизованному программному управлению в части образовательной

деятельности: отказ от кафедрального управления образовательными программами позволит оптимизировать перечень реализуемых образовательных программ, обеспечить единое качество преподавания дисциплин, формирующих универсальные компетенции у студентов, а также будет способствовать развитию сетевого взаимодействия с ведущими университетами и научными центрами страны.

С другой, в части управления научной и инновационной деятельностью, потребуется формирование единых стратегических центров с обязательным привлечением внешних экспертов, определяющих комплексную стратегию реализации стратегических научных проектов от оценки актуальности научной повестки до кадрового обеспечения реализации научных программ.

Коренная трансформация деятельности университета требует обязательного использования элементов проектного управления, которое позволит обеспечить реализацию отдельных трансформационных изменений и их перевод в операционные процессы. На каждое мероприятие (блок мероприятий), а также на каждый стратегический проект назначается ответственное лицо, которое не подотчетно своему функциональному руководителю в части реализации программы развития.

Оптимизация процессов управления в университете направлена на формирование системы менеджмента, основанной на комбинированном использовании процессных и проектных методов управления, а также современном инжиниринге бизнес-процессов и комплексной информатизации.

«Третья миссия университета»: пути развития

Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина выступает активным участником научной, культурной, социальной и политической жизни Тамбова и Тамбовской области.

Университет центр добровольчества и волонтерства («Волонтеры медики», «Волонтеры Победы», «Экологический волонтерский отряд» и не только), законодатель спортивной жизни региона («Державинская лыжня» и «Державинская миля» давно уже вышли за рамки чисто университетских и даже региональных мероприятий). Вуз активно участвует в культурной жизни города, выступая организатором художественных выставок, работая с детьми дошкольного и школьного возраста в рамках культурно-просветительской деятельности.

В университете созданы все условия для развития студенческого самоуправления, обеспечения путей личностного и творческого самоопределения обучающихся, повышения их общественной значимости.

Активная позиция Державинского университета по сохранению культурного наследия, уважению к историческому прошлому Тамбовского края и России в целом, уникальный Музейно-выставочный комплекс вуза, аккумулируют в социально-культурной и образовательной орбите университета не только студентов, но и региональное сообщество.

В настоящее время приоритетными задачами университета в рамках «третьей миссии» выступают:

1. Создание условий для эффективного функционирования площадок инновационной, информационной, консультационной и практической поддержки регионального развития в рамках проектной деятельности студентов. Успешным опытом реализации такого опыта выступает студенческая правовая консультация «Юридическая клиника».

2. Развитие волонтерского движения и форм социального проектирования, ориентированного на реальную помощь людям, прежде всего из числа незащищенных групп населения.

3. Обеспечение экспертной роли университета в развитии как региона в целом, так и отдельных сфер его жизнедеятельности (ИТ-сфера, сфера культуры, сфера образования (прежде всего, школьного), химическая промышленность и сельское хозяйство и т.д.).

4. Развитие военно-патриотического воспитания молодежи на базе регионального центра подготовки граждан к военной службе и военно-патриотического воспитания Тамбовской области, штаба Юнармейского движения Тамбовской области и кафедры основ военной службы в рамках деятельности Военного института Державинского университета.

5. Развитие межмуниципального центра тестирования ВФСК ГТО.

6. Расширение представительства сотрудников университета в органах местного самоуправления, общественных организациях, экспертных сообществах.

7. Создание и развитие университета серебряного возраста, выполняющего как досуговую, так и образовательную роль.

8. Развитие учебного театра университета.

9. Развитие музейно-выставочного комплекса университета как инструмента патриотического воспитания и просвещения населения.

Таким образом, представленные предложения по эффективной реализации программы развития университета, направлены на достижение стратегических задач, определенных программой развития Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина, разработанной в рамках проекта «Приоритет 2030», и призваны обеспечить развитие вуза как социально-ответственной корпорации, определяющей привлекательность Тамбовской области для молодежи и способствующей развитию культуры и промышленности региона, наращиванию человеческого капитала, реализации социальных проектов, значимых для развития территорий.

Кандидат на должность ректора
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный
университет имени Г.Р. Державина»
доктор экономических наук, профессор



И.Н. Якунина