

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. А.Н. ТУПОЛЕВА-КАИ»**

*Университет 21 века требует
ответственного анархизма
Рональд Барнетт*

Университеты сегодня больше не являются единственным источником информации и социальной привилегией. Но университеты должны сохраниться как первоисточник знаний и эпицентр осмысления происходящего в окружающем мире. Каким должно быть место Казанского национального исследовательского технического университета им. А.Н. Туполева (КАИ) в этой меняющейся реальности? С нашей точки зрения, миссия КНИТУ-КАИ состоит в развитии у молодых россиян вкуса к размышлению за счет гармоничного сочетания традиций (фундаментального и системного представления о мире) и современности (прикладной ценности и востребованности умений, формируемых с опережением времени).

КНИТУ-КАИ уже имеет серьезный задел для выполнения этой миссии. В декабре 2017 года были подведены итоги отбора российских университетов в Приоритетный проект «Вузы как центры пространства создания инноваций», согласно которым КАИ вошел в число победителей. Что нужно сделать для того, чтобы участие в проекте стало новым импульсом развития Университета, который должен стать конкурентоспособным российским вузом?

Поставленная цель достигается на основе решения ряда задач.

1. КНИТУ-КАИ должен закрепить за собой статус исследовательского университета наукоемкого машиностроения с инновационной образовательной, исследовательской и технологической инфраструктурой, не просто гибко и оперативно реагирующего на

потребности производства и современного рынка труда, но и предопределяющего эти потребности. **Научно-исследовательские центры** (инжиниринговые центры, научно-исследовательские лаборатории) **должны стать центрами всей основной деятельности Университета.** Сначала научные исследования – потом обучение! Образовательная деятельность должна базироваться на участии обучающихся в проектах ИЦ и НИЛ, осуществляемых не столько за счет средств госбюджета РФ, сколько за счет средств промышленных предприятий Республики Татарстан и всего Приволжского региона – индустриальных партнеров Университета. Это должно распространяться и на **развитую филиальную сеть, которая должна превратиться в надежный базис Университета в крупных промышленных центрах республики, придать Университету качества распределенной, но сбалансированной системы и тем самым повысить устойчивость его развития.** Гибкие и адаптивные основные образовательные программы в рамках новых ФГОС необходимо формировать при активном участии работодателей, причем, с ориентацией на свежие тенденции технологического развития в приоритетных отраслях российской экономики. Университету сегодня необходим внебюджетный (благотворительный) фонд развития перспективных научных исследований для фондирования научных коллективов на конкурсной основе в форме внутренних грантов по аналогии с имеющимся эндаумент-фондом для приобретения оборудования.

2. Университет в ближайшие 5 лет должен **сформировать свою академическую идентичность** (Это исследуют и изучают только у нас!). Не менее трех «якорных» профессоров с мировым именем должны быть привлечены в Университет не столько для чтения лекций, сколько для руководства научно-исследовательскими работами в рамках новых НИЛ, которые станут гарантией международной академической открытости и мирового признания. Это могут быть исследования в области **наноструктур, аддитивных технологий, цифровой экономики** (для чего уже имеется

качественная материально-техническая база), а также в области **нейроэкономики труда**. Идентифицирующие сегодня КНИТУ-КАИ научно-образовательные направления в области лазерных технологий и композитных материалов должны развиваться с учетом как имеющихся потребностей российской промышленности, так и посредством **активного продвижения результатов научно-технологической деятельности на мировые рынки для встраивания в международные цепочки создания стоимости**. Университет должен заслужить право самостоятельного присуждения ученых степеней, а научные издания Университета должны быть включены в международные наукометрические базы цитирования.

3. Деятельность филиалов Университета непосредственно связана с удовлетворением потребности периферии республики в квалифицированных инженерных кадрах в области машиностроения, механообработки, информационного и экономико-организационного обеспечения промышленного производства, которые широко представлены во многих городах Республики Татарстан за пределами ее столицы. Промышленные центры республики (Набережные Челны, Альметьевск, Чистополь, Лениногорск, Зеленодольск) сегодня испытывают проблемы «утечки молодых талантов» в силу сложившейся тенденции престижности «столичного» образования. Многие ребята уже не возвращаются в свои города, в результате чего все больше и больше обостряется интеллектуальный трудовой дисбаланс в республике и регионе. КНИТУ-КАИ необходимо принять **политику развития качественной филиальной сети с целью обеспечения своего глобального роста**. Филиалы должны стать полноправными структурными подразделениями Университета как в части распределения ресурсов (не только финансовых), так и в части возможности участия в крупных научно-исследовательских проектах, проектах создания инновационных технологических центров. В этом могут помочь меры материального стимулирования работы в филиалах на условиях совместительства ведущих ученых Университета.

4. Все прочнее входит в употребление термин «цифровая экономика», и у Университета сегодня уже нет времени на рефлексию и поиск своего места в новой формирующейся реальности. Открытый в мае 2017 года полигон «Цифровая экономика» – это важный, но явно недостаточный шаг для полномасштабного встраивания Университета в эту глобальную тенденцию. Прежде всего, необходимо **вывести на качественно новый уровень деятельность Института компьютерных технологий и защиты информации:** за ближайшие 3 года сформировать устойчивую ассоциацию «казанский программист» (с высоким уровнем теоретической – математической – подготовки, творческим подход к делу и способность решать трудные нестандартные задачи в области искусственного интеллекта, Big Data, блокчейна, Интернета вещей и пр.) и «КАИ», ежегодно привлекать на каждую ООП не менее 15% ведущих специалистов из известных ИТ-компаний, создать и внедрить интеллектуальную образовательную среду и за столбить за собой статус родоначальника подобных систем в России, за 5 лет подготовить не менее двух призеров чемпионата мира по программированию, за этот же период запустить не менее десяти успешных стартапов в данной сфере.

5. Для качественного улучшения внутреннего оперативного управления университету жизненно необходимо в корне **пересмотреть формировавшуюся десятилетиями систему отношений между профессорско-преподавательским составом и обеспечивающими подразделениями.** В основе новых отношений должен лежать постулат: Университет – место встречи обучающегося и преподавателя. Даже бюджетное финансирование Университета всего лишь следует за приходом студента или за поддержанной заявкой на научное исследование. В КНИТУ-КАИ необходимо развитие «предпринимательских» основ корпоративной культуры: научный сотрудник и преподаватель – заказчики, функциональная служба – представитель подрядчика. Последний должен добиваться, чтобы заказчик ушел удовлетворенным. Работник службы должен знать, что его

вспомогательная (обеспечивающая, обслуживающая) функция в Университете не ограничивается контролем работы основного сотрудника, а, напротив, состоит в том, чтобы создать все условия (прежде всего, за счет квалифицированного консалтинга) для качественной работы сотрудника. Этого можно достичь методами рейтингования, материального стимулирования работников функциональных служб на базе КПЭ, а также за счет использования **матричной организационной структуры с двумя осями координат: основными образовательными программами (не кафедрами!) и функциональными службами (только самыми необходимыми!)**. При успешном опыте матричная структура должна быть развита до многомерной, где третьей координатой станут территориально обособленные подразделения – филиалы.

6. КНИТУ-КАИ должен стать **реальной территорией академической свободы**, где относительно профессуры и студенчества применяется минимум административного ресурса. На верхнем уровне управления должны быть сохранены стратегическое целеполагание, брендинг, обеспечение участия Университета в мегапроектах и выходной контроль. В Университете должна быть обеспечена необходимая и достаточная **мобильность профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников** (ежегодная текучесть на уровне 7-8% и внутренняя ротация на уровне 5%). В связи с этим должна быть продолжена работа по совершенствованию применения «эффективного контракта», ежегодного «портретирования» ИПС и разработана система привлечения наиболее успешных ученых с внешнего рынка труда. Предлагается **создать и внедрить систему «Открытый ректорат»** (по аналогии с «Открытым правительством») для обеспечения возможности реального участия преподавателей и научных сотрудников в принятии решений, в которой будет предусмотрена **процедура индивидуального и коллективного запуска нормотворческих инициатив**.

7. Важной составляющей научно-педагогической деятельности должно стать **развитие у обучающихся критического мышления**, т.е. того, что порой игнорируется на всех уровнях современного российского образования. Возможно, критическое мышление в условиях стабильной индустриальной экономики не является большой необходимостью. Но в условиях турбулентности и так называемых «черных лебедей» способность найти нестандартное решение нетривиальных проблем – просто необходимое качество молодого человека, стремящегося к профессиональной самореализации. Необходимо поддерживать создание дискуссионных площадок, инициированных «снизу», и обеспечить регулярное участие обучающихся Университета в студенческих научно-практических мероприятиях на самом высоком уровне (охват должен составлять не менее 25% обучающихся очной формы обучения!). Надо полностью исключить возможность профанации обучения («Они делают вид, что преподают, мы делаем вид, что учимся!»). За счет повышения экономической эффективности деятельности Университета (повышения стоимости обучения вследствие роста рейтинга, коммерциализации РНТД в МИП и ИЦ, повышения доходов от НИОКТР и т.д.) Университет сможет **организовывать обучение в малочисленных проектных учебных группах**.

8. Ну и последнее (но едва ли не самое важное!). Нельзя забывать, что КНИТУ-КАИ должен стать **территорией формулирования смыслов и центром социального развития**. Университет должен поддержать создание новых и развитие имеющихся научных школ в области общественных наук, развивать социальное предпринимательство, волонтерство, эоактивизм, благотворительность, краудсорсинговые платформы, некоммерческие молодежные организации.

Кандидат на должность ректора КНИТУ-КАИ



С.В. Юдина