**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ОТЧЁТ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

**«Создание инициативной среды, поддерживающей процесс управления изменениями»**

(за 2015 год)

**СИ 5 «Построение системы управления университетом и системы управления изменениями»**

Куратор стратегической инициативы

Д.В. Сухушин

Руководитель проекта

Д.В. Сухушин

Проектный менеджер

Е.А. Суханова

**Томск 2015**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Исполнители** | | |
| 1 | Соколов Виктор Юрьевич, доцент ИФ |
| 2 | Волкова Жанна Владимировна, доцент ФП |
| 3 | Гулиус Наталья Сергеевна, доцент ФП |
| 4 | Попова Евгения Владимировна, доцент ФсФ |
| 5 | Жаркова Наталья Александровна, менеджер НОЦ «Институт инноваций в образовании» |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| **Краткая аннотация выполненных работ по реализации программы повышения конкурентоспособности (2015 г).** | 4 |
| **Приложения:**  **Механизмы создания и поддержки инициативной среды**   1. Организация и результаты грантовых конкурсов инициативных проектов для НПР, аспирантов и магистрантов. 2. Деятельность экспертно - консультационной службы / пункта по поддержке проектной активности НПР и студентов. 3. Развитие форм «shared-governance» в университете. 4. Мероприятия по развитию информационного и коммуникативного потенциала инициативной среды, поддержке культуры изменений. |  |

**Краткая аннотация выполненных работ по реализации программы повышения конкурентоспособности (2015 г)**

Проект направлен на создание механизмов поддержки активности сотрудников в решении задач программы повышения конкурентоспособности, развитие форм распределенного управления («shared-governance»), создание форм институциональной поддержки формирования и развития инициативной среды в университете.

На первом этапе реализации программы (2014 г.) в рамках данного проекта необходимо было выработать и запустить механизмы, обеспечивающие формирование представлений персонала о трендах развития современного образования и задачах программы повышения конкурентоспособности. Это было реализовано через систему открытых семинаров, корпоративных публикаций, представление желаемых и текущих направлений активности в электронной версии карты Инициативной среды ТГУ. В течение первого года удалось создать прецеденты форм управленческой поддержки по порождению и реализации инициатив сотрудников по развитию университета. Такими формами выступили:

* организация коммуникативных площадок по обсуждению задач и проблем развития университета;
* Банк инициатив;
* образовательный модуль по обучению НПР разработке проектов изменений;
* конкурс грантов на реализацию проектов по совершенствованию практики образования и организации научно-исследовательской деятельности;
* формирование инициативных экспертных групп и комиссий по выработке и анализу управленческих решений.

Новые формы управленческой поддержки обеспечили «символические пробы возможного будущего» что значимо для трансформации университета, так как влияет на становление и распространение комплекса устойчивых представлений о том, что идея преобразования осуществима [Б.Кларк, 2011]. На втором этапе реализации проекта (2015 г) мы сосредоточились на создании организационных принципов и форм, которые обеспечивают «устойчивое состояние изменений» (в терминах Б.Кларка начали создавать «бюрократию перемен», чтобы не только выработать, но и закрепить «институциональную привычку к изменениям»).

Продолжая организацию коммуникативных площадок для информирования, обсуждения и анализа сотрудниками содержания и результатов изменений, мы поставили задачу обеспечить системную работу апробированных механизмов поддержки инициативной активности в устойчивых организационных формах.

В качестве таких организационных форм мы рассматриваем следующие:

* грантовый конкурс инициативных проектов для НПР, аспирантов и магистрантов по актуальным направлениям программы повышения конкурентоспособности;
* деятельность экспертно - консультационной службы / пункта по поддержке проектной активности и повышению ее продуктивности для решения задач ДК (в т.ч. согласованности проектной деятельности НПР в разных стратегических инициативах);
* организационная и образовательная поддержка вхождения НПР в деятельность экспертных групп и комиссий, вырабатывающих управленческие решения по направлениям ДК (развитие форм «shared-governance»);
* наполнение контентом электронной Карты инициативной среды и организация иных информационных каналов, привлекающих внимание сотрудников к задачам изменений и обеспечивающих усиление информационного и коммуникативного потенциала инициативной среды за счет (в т.ч. электронная версия Банка инициатив, Дайджест инициативных проектов, открытая конференция проектных групп по итогам выполнения грантов, публикации в корпоративных СМИ, проведение мероприятий, направленных на становление организационной культуры, ориентированной на изменения).

**Грантовый конкурс инициативных проектов**

В течение 2015 года было проведено 2 конкурса, в которых приняли участие 175 сотрудников и студентов с 19 факультетов и 11 подразделений университета. Всего было представлено 100 заявок. Поддержано 33 заявки к реализации, из них 13 в формате мини-гранта до 54 000 рублей и 20 инициативных проекта (с объемом финансирования до 300 000 рублей).

Анализ результатов конкурса показывает существенный качественный и количественный прирост. Во-первых, существенное расширение круга его участников, увеличение числа проектов:

* количество участников выросло за год почти в 4 раза (с 44 авторов в 2014 году до 175 в 2015);
* количество заявок увеличилось четыре раза (с 24-х до 100) и в полтора раза увеличилось число структурных подразделений, чьи сотрудники и студенты участвовали в конкурсе (в 2014 году их было 18, в 2015 году – 30);
* наблюдается дифференциация состава участников проектных групп: преподаватели (50%), научные сотрудники и АУП (25%), студенты программ аспирантуры, магистратуры и бакалавриата (25%).

Уже по этим количественным показателям видно, что конкурс становится эффективным механизмом вовлечения сотрудников и студентов университета в совершенствование практики университета.

Во-вторых, не менее важным результатом является расширение тематики конкурса. Если в первом конкурсе было только две номинации: совершенствование практики образования и организации научно-исследовательской деятельности, то анализ содержания поданных заявок вынудил расширить число номинаций второго конкурса. К номинациям «Повышение качества организации образовательной деятельности», «Повышение эффективности организации научно-исследовательской деятельности», добавились «Реализация третьей миссии ТГУ», «Привлечение талантливой молодежи и школьников». Таким образом, конкурс получил возможность охватить значительно больший ареал инициатив сотрудников, тем самым диверсифицировав каналы их вхождения в инициативную среду, участия в модернизации деятельности университета. При этом на Управляющем комитете по итогам обсуждения задач и результатов второго конкурса было принято решение о дополнительном расширении числа номинаций и фокусировании тематик инициативных проектов на поиске и апробации проектных решений для ключевых направлений Дорожной карты. Так среди номинаций появились следующие: «Интернационализация», «Создание благоприятной кампусной среды для студентов и сотрудников», «Развитие информационно-коммуникативной среды ТГУ».

Своеобразным, но очень важным для современного университета результатом, видится превращение конкурса в особое коммуникативное пространство, в котором «встречаются» и взаимообогащают друг друга различные университетские субкультуры – гуманитарные и технические, инновационные и академические, молодежные и «возрастные». В таком пространстве, на наш взгляд, происходит дальнейшее развитие характерной для ТГУ культуры диалога и толерантности, проникающей во все сферы деятельности его сотрудников - образовательную, научную, социальную, бытовую. Особенно важно, что именно в таком пространстве формируется и совершенствуется проектная и экспертная культура университетского сообщества. По итогам третьего конкурса было проведено анкетирование участников. 52% участников конкурса указали, что он послужил для них мотивирующим механизмом к включению в реализацию задач программы повышения конкурентоспособности; 41% сказали, что за счет открытой экспертизы проектов получили больше информации о задачах, направлениях и результатах программы; практически все участники выразили мнение, что в рамках открытой экспертизы они получили возможность увидеть возможных партнёров в реализации проектов, наладить горизонтальные связи с коллегами из других подразделений. Подробные данные о содержании, организации и результатах использования конкурсных механизмов для создания инициативной среды представлены в Приложениях 1.1-1.4.

**Деятельность экспертно - консультационной службы / пункта по поддержке проектной активности НПР и студентов**

Расширение числа участников конкурсов потребовало создать постояннодействующую экспертно-консультационную службу. Основная цель службы – оказание информационной, организационной, методической, образовательной поддержки научно-педагогическим работникам, аспирантам и магистрантам ТГУ в их деятельности по выработке, оформлению и реализации своих инициатив.

Задачами службы определены:

* сопровождение инициатив сотрудников ТГУ на всех этапах их проявления, оформления и реализации;
* оказание поддержки формированию сетевых групп и сообществ между подразделениями по направлениям инициатив;
* проведение экспертного анализа содержания и результативности инициатив и проектов сотрудников ТГУ для определения их стратегической значимости, перспектив использования и возможности использования содержания Банка инициатив ТГУ в образовательной и исследовательской практике сотрудников.

Формами деятельности службы являются следующие: проведение образовательного модуля для участников конкурса на этапе разработки и оформления инициатив (модуль оформлен в качестве программы ДПО «Разработка проектов совершенствования образования и научной деятельности в исследовательском университете»), индивидуальные и групповые консультации на этапе реализации, аналитическое обобщение результатов конкурса и реализации проектов для представления их на Управляющий комитет и в Дайджест инициативных проектов.

Деятельность службы регламентируется Положением, в котором определены направления и формы экспертно - консалтингового сопровождения, а также внутренними локальными актами и рекомендациями по оформлению проектов, ведению финансовой и отчетной документации, кооперации с задействованными в проекте службами университета.

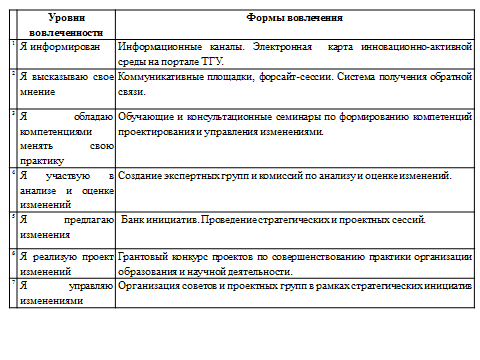
В период сентябрь – декабрь 2015 года проведено 120 час. консультаций (в среднем 7 час в неделю). 69% участников конкурса получили очные консультации или приняли участие в образовательном модуле. Еще 27% участников получили онлайн-консультацию. 77% участников анкетирования отметили высокую продуктивность консультаций (от 7 до 10 баллов).

Результаты анкетирования и документы по деятельности службы представлены в Приложениях 2.1-2.7.

**Развитие форм «shared-governance» в университете**

Концепция shared governance понимается нами как комплекс управленческих действий и организационных форм, обеспечивающих участие сотрудников в управлении изменениями на разных уровнях: от получения информации по текущим и предполагаемым изменениям до уровня принятия управленческих решений.





На первом этапе был проведен анализ текущей ситуации с вовлечением НПР в управление университетом и управление изменениями. Были собраны персональные данные по участникам стратегических сессий, экспертных комиссий и семинаров. Всего в базу данных для анализа вошло 236 человек, которые участвуют в управленческих структурах программы 5-100, из них 33 внешних человека – участники Наблюдательного, Попечительского и Международного советов. Таким образом, число сотрудников университета в этом блоке составило 203 человека за два года, тогда как в работе Ученого совета участвовало 109 человек, а с учетом комиссий - 154 человека за 10 лет. Уже эта цифра говорит о том, что новая программа позволила включить тех, кто раньше не имел отношения к обсуждению вопросов управления университетом.

В первую очередь отметим, что в программе 5-100 гораздо в меньшей степени участвует истеблишмент университета – доктора наук составляют треть от числа участников, а занимающие высокие управленческие позиции только четверть. Вместе с тем в сессиях и рабочих группах участвовали 45 человек без степени. При этом если в традиционной структуре управления участники без степени почти полностью относились к работникам административных подразделений, то здесь к администрации относится только четвертая часть тех, у кого нет степени (11 человек из 45). В стратегических сессиях помимо административного персонала в большей мере участвовали представители научного сообщества, а не образовательных структур, что дает представительство лабораториям в сравнении с факультетами. Судя по данным о работе Ученого совета, университетский истеблишмент был представлен в значительной степени мужчинами, тогда как новые структуры участия в изменении университета показывает гораздо более заметное присутствие женщин (работа Ученого совета и комиссий - 48 женщин и 106 мужчин, сессий в рамках Программы 5-100 – 92 женщины и 144 мужчины). Экспертные группы на 2/3 состоят из женщин.

Представительство деканов, которые составляют самую большую группу участников УС и его комиссий, в стратегических сессиях оказывается на втором месте, смещаясь группой НПР вне статусных позиций. На третьем месте в числе участников стратегических сессий оказываются администраторы и на четвертом заведующие лабораториями. В экспертных группах на первом месте по числу участников находятся НПР вне административных позиций, затем идут группы зам.деканов, зав.кафедрами и администраторы.

Всего в настоящее в ТГУ более 150 подобных коллегиальных форм, объединяющих порядка 750 человек из числа НПР и АУП (60% от списочного состава). Около 30% групп сформированы инициативным образом.

Анализ статистических данных и интервью с респондентами позволили выделить проблемные зоны, препятствующие вовлечению НПР в структуры управления (Приложение 3) и выработать рекомендации по их преодолению:

1. разработать регламент периодической смены состава комиссий Ученого совета;
2. использовать более последовательно модель shared division governance, при которой четко разделены сферы и полномочия деятельности коллегиальных структур и единоличного принятия решений администраторами;
3. заменить систему партиципаторности в разовых обсуждениях и семинарах на систему комитетов и комиссий;
4. обеспечить ротацию участия в управлении на всех уровнях, включая иностранных сотрудников и студентов;
5. выработать регламент формирования выборных комиссий для возможности дифференциации состава их участников по возрасту, социальному статусу, академическим позициям и др.;
6. стандартизировать механизмы принятия управленческих решений (например, работа специальных комиссий, имеющих полномочия рассмотрения проблемных вопросов и формирования краткого отчета для ректора);
7. обеспечить взаимодополнительность и связность между «старыми» и новыми структурами управления;
8. разработать формы инкорпорирования результатов открытых обсуждений на «низовом» уровне в систему принятия решения в университете;
9. повысить информированность НПР среднего уровня и молодых специалистов о возможностях их вовлечения в управление университетом.

**Мероприятия по развитию информационного и коммуникативного потенциала инициативной среды, поддержке культуры изменений**

В рамках реализации проекта организованы коммуникативные площадки для информирования, обсуждения, анализа и экспертизы сотрудниками направлений, задач и результатов управления переходом к модели исследовательского Университета, выработке предложений по совершенствованию практики организации образования и научной деятельности. Количество сотрудников, информированных о содержании, направлении и результатах программы повышения конкурентоспособности составляет 1100 человек (что составляет 88% от списочного состава НПР).

Электронная версия Карты инициативной среды заполняется информацией о текущих проектах ВИУ, мероприятиях и участниках. Среднее в месяц количество посетителей 292. Проведенный статистический анализ посещаемости сайта, где представлена карта, показывает, что конкурсы в рамках программы ВИУ являются хорошим стимулом для активизации посещений сайта, в т.ч. посещений страниц с новостями, материалами проектных групп и т.д. В период проведения конкурсов посещаемостью сайта по сравнению с обычной ежемесячной посещаемостью увеличивается вдвое. Статистические данные о посещаемости сайта приведены в Приложении 4.1.

Все коммуникативные площадки нацелены на внедрение и поддержку культуры, ориентированной на изменения. Однако можно выделить специальные мероприятия, в частности фокус группы по выявлению «неписанных правил в университете» (были проведены три фокус-группы с НПР и АУП, которые не только решали задачу получения обратной связи для аналитики, но и послужили материалом для проектных обсуждений необходимых изменений в корпоративной культуре), обсуждения основных положений этического кодекса ТГУ с сотрудниками комиссии по этике, с международными постдоками, студентами.

Полный список мероприятий приведен в Приложениях 4.2-4.3.

Приложение 1.1

**Положение о проведении конкурса проектов по совершенствованию организации образования и научно-исследовательской деятельности в Национальном исследовательском Томском государственном университете (с изменениями от 22.10.2015)**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет» (далее – университет) конкурса проектов по совершенствованию организации образования и научно-исследовательской деятельности (далее – конкурс).

1.2. Конкурс проводится в рамках реализации программы повышения конкурентоспособности ТГУ и направлен на выявление, позиционирование и распространение лучших идей по улучшению практики организации образования, научной деятельности, способов решения актуальных задач развития и создания механизмов, которые в дальнейшем будут использоваться на постоянной основе.

1.3. Организатором конкурса является университет. Ответственным за организацию и проведение конкурса является Офис стратегического управления ТГУ.

1.4. К участию в конкурсе приглашаются научно-педагогические работники, учебно-вспомогательный и административно-управленческий персонал, студенты всех направлений, форм и уровней подготовки.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КОНКУРСА

2.1. Основная цель конкурса – поддержка и развитие инициатив.

2.2. Задачи конкурса:

• выявление, презентация, распространение и развитие лучших практик образования и научно-исследовательской деятельности в университете;

• стимулирование активности научно-педагогических работников, учебно-вспомогательного и административно-управленческого персонала, а также студентов в решении задач программы повышения конкурентоспособности;

• повышение эффективности и качества организации образования, научной деятельности, решение актуальных задач развития.

3. ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСА

3.1. Контроль за организацией и проведением конкурса осуществляет ректор университета.

3.2. Для оценки конкурсных заявок привлекаются эксперты, состав которых утверждается приказом ректора.

3.3. Результаты работы экспертной комиссии и итоги конкурса утверждаются приказом ректора университета.

3.4. На конкурс представляются проекты по следующим номинациям:

• **Номинация 1. Развитие качества образования.** К номинации относятся проекты, подходящие под одно из следующих описаний:

1. Развитие компетенций проектной деятельности в образовательном процессе ТГУ и социальной среде (разработка и проведение образовательных событий, образовательных модулей, учебных курсов, направленных на освоение студентами культуры и технологий проектирования, разработка и апробация методик и оценочных средств для мониторинга, экспертизы и оценки сформированности у студентов компетенций проектной деятельности, развитие предпринимательских и лидерских компетенций студентов через включение в проектную деятельность).

2. Развитие у студентов компетенций создания и анализа текстов (разработка и проведение ученых курсов, тренингов, образовательных событий по формированию текстовой компетенции, разработка и апробация методик и оценочных средств для мониторинга, экспертизы и оценки сформированности у студентов текстовой компетенции).

3. Развитие форм участия и влияния студентов на качество образования в ТГУ (организация образовательных событий с привлечением студентов по вопросам развития качества образования, вовлечение студентов в оценку качества образования, разработка и реализация образовательных модулей и учебных курсов по развитию компетенций самообразования и проектирования индивидуальных образовательных траекторий).

• **Номинация 2. Интернационализация университетской среды.**

К номинации относятся проекты, подходящие под одно из следующих описаний:

1. Разработка и реализация учебных курсов на английском языке.

2. Создание форм поддержки и сопровождения иностранных студентов в университетской и городской среде.

3. Создание презентационных видео-лекций на английском языке для размещения в интернет-пространстве, отражающих перспективные научные направления кафедр, лабораторий, центров.

4. Проведение образовательных событий, повышающих мотивацию студентов к изучению иностранных языков.

• **Номинация 3. Привлечение талантливых абитуриентов.**

К номинации относятся проекты, подходящие под одно из следующих описаний:

1. Разработка и реализация мероприятий, направленных на привлечение в ТГУ победителей Олимпиад Всероссийского и регионального уровня.

2. Разработка образовательных форм (практикумов, мастер-классов, учебных курсов, авторских лекций) для использования в программах профильного обучения, организации проектной и исследовательской деятельности учащихся.

3. Разработка пакетов заданий для организации проектной и исследовательской деятельности старшеклассников (в очном и дистанционном формате) по физико-математическому, естественно-научному направлению.

4. Нестандартные формы привлечения внимания и повышения лояльности, старшеклассников и их родителей к ТГУ (в т.ч. форматы проведения выставок, Дней открытых дверей, профориентационных мероприятий),

5. Нестандартные формы работы с педагогами по привлечению талантливых абитуриентов.

6. Развитие механизмов привлечения студентов к работе со школьниками.

• **Номинация 4. Поддержка научной и социальной активности студентов.**

К номинации относятся проекты, подходящие под одно из следующих описаний:

1. Создание научных студенческих обществ, проведение научных школ и иных мероприятий, результатом которых является повышение мотивации студентов к научной деятельности, развитие компетенций проведения современных научных исследований, расширение числа студентов, вовлеченных в продуктивную научную деятельность, повышение имиджа ТГУ как исследовательского университета в молодежной Российской и зарубежной среде.

2. Развитие форм социальной активности студентов, направленных на реализацию стратегических инициатив Программы повышения конкурентоспособности.

• **Номинация 5. Развитие сервисов поддержки научной и инновационной деятельности.**

В данной номинации поддерживаются сервисные проекты, создающие новые продуктивные формы: информационная, образовательная, организационная, программно-методическая, экспертно-консультационная поддержка научной и инновационной деятельности сотрудников и студентов университета.

• **Номинация 6. Создание благоприятной кампусной среды для студентов и сотрудников.**

В данной номинации поддерживаются проекты по разрешению «проблемных мест» в кампусной среде (за исключением проведения ремонтных работ). Особое внимание – созданию «третьих мест» в университете, мест – для коммуникации, самостоятельной работы, комфортного отдыха студентов и преподавателей.

• **Номинация 7. Развитие информационно-коммуникативной среды ТГУ**.

1. Повышение эффективности механизмов информирования сотрудников и студентов о программе повышения конкурентоспособности, ключевых направлениях развития университета.

2. Создание механизмов «обратной связи» от сотрудников и студентов по актуальным проблемам развития (проведение коммуникативных площадок, механизмы сбора мнений, проведения экспресс-опросов и др.)

3. Создание форм и механизмов поддержки неформальных коммуникаций между студентами разных направлений подготовки, группами преподавателей: организация клубов, сообществ по интересам, взаимодействия в соц.сетях.

4. Создание аудио-, видео- презентаций, отражающих достижения, корпоративных дух университета для использования во внутренней и внешней информационной среде.

• **Номинация 8. Повышение имиджа ТГУ в региональной среде.**

1. Развитие механизмов привлечения работодателей - ведущих компаний региона к участию в деятельности университета, взаимодействию с подразделениями, преподавателями и студентами.

2. Проведение мероприятий для педагогической общественности и социальных групп региона, позиционирующих ТГУ как современную образовательную и научную организацию.

3. Проведение мероприятий регионального уровня с участием студентов для позиционирования ТГУ в качестве социально активной организации, ориентированной на участие в развитии территории.

4. Развитие механизмов привлечения партнёрских организаций к решению актуальных задач развития университета.

3.5. На конкурс подается заявка по установленной форме (Приложение 1) и описание проекта, отражающее актуальность, содержание предполагаемых изменений образования и организации научно-исследовательской деятельности в университете, обоснование реалистичности достижения заявленных результатов (Приложение 2).

3.6. Этапы проведения конкурса:

3.6.1. Предварительный этап – включает в себя информирование сотрудников и студентов университета об организации конкурса и проведение консультаций по вопросам подготовки проектов.

3.6.2. Подготовительный этап – предполагает размещение поступивших заявок в Банке инициатив на портале ТГУ для первичного ознакомления экспертов и научно-педагогических работников ТГУ. На этом этапе происходит техническая экспертиза заявок на установление соответствия целям и задачам конкурса, и содержанию номинации.

3.6.3. Презентационный этап – представляет собой публичное представление проекта его авторами в форме устного доклада с медиа - или видео-презентацией перед экспертной комиссией и желающими сотрудниками, и студентами.

3.6.4. Этап оценки поданных проектов – представляет собой изучение экспертной комиссией содержания поданных проектов в соответствии с критериями, установленными в разделе 4 настоящего положения.

3.6.5. Этап подведения итогов – на данном этапе составляется протокол оценки проектов экспертными комиссиями и опубликование результатов конкурса.

3.7. Университет оставляет за собой право использовать проекты в собственных интересах и представлять их на местных, городских, областных, национальных и международных конкурсах с сохранением авторских прав разработчиков проектов.

3.8. Университет оставляет за собой право использовать проекты для создания кейсотеки «Опыт развития образования, науки и управления в ТГУ», оформления электронного архива данных с открытым доступом на портале ТГУ.

4. КРИТЕРИИ ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТОВ

4.1. Критериями экспертизы проекта являются следующие:

• Обоснование актуальности проекта для развития НИ ТГУ (соответствие целей проекта задачам Программы повышения конкурентоспособности - в новой редакции).

• Описание предполагаемых изменений качества образования и исследовательской деятельности в НИ ТГУ.

• Представление этапов деятельности (мероприятий), способных привести к достижению планируемых результатов.

• Характеристика имеющихся ресурсов проекта.

• Обоснование бюджетных затрат.

• Описание возможностей распространения опыта (результатов) проекта в рамках ТГУ.

4.2. Показатели экспертизы по каждому критерию и балльная шкала указывается в экспертной карте. Карта разрабатывается и корректируется экспертной комиссией, утверждается председателем.

5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСА

5.1. По результатам предложений экспертной комиссии офис стратегического управления номинирует победителей конкурса.

5.2. Победители конкурса награждаются дипломами и удостаиваются грантами на реализацию проектов. Грантовая поддержка осуществляется из средств программы повышения конкурентоспособности в объеме, утвержденным в смете программы. Грантовые средства могут быть направлены победителем конкурса на покупку оборудования и расходных материалов, необходимых для реализации проекта; на командировочные расходы для поездки (стажировки, конференции, консультации) в референтные организации для решения задач проекта; на фонд заработной платы автора\авторского коллектива. Расходование средств гранта осуществляется в соответствие с локальными нормативными актами ТГУ.

6. СРОК ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОЛОЖЕНИЕ

6.1. Настоящее Положение вступает в силу после утверждения его приказом ректора университета.

6.2. Изменения и дополнения в настоящее Положение могут быть внесены приказом ректора университета.

Приложение 1.2

**Требования к описанию заявки**

для участия в конкурсе проектов по развитию университета

Заявка должна содержать следующую информацию:

1. ФИО автора(ов) проекта, должности и звания.

2. Название предлагаемого проекта.

3. Краткая характеристика предполагаемых изменений (основная идея проекта) с описанием предполагаемой и реальной ситуации.

4. Название номинации, в рамках которой проект будет представлен на конкурс.

5. Электронный адрес автора (ов) проекта, контактный телефон.

**Требования к описанию проекта**

для участия в конкурсе проектов по развитию университета

1. Проект должен представлять собой самостоятельную оригинальную авторскую разработку.

2. Проект должен соответствовать основной идее конкурса и быть направлен на улучшение практики организации образования, научной деятельности, способов решения актуальных задач развития и создания механизмов, которые в дальнейшем будут использоваться на постоянной основе.

3. Проект должен содержать следующую информацию:

3.1. ФИО автора(ов) проекта, должности и звания.

3.2. Название темы проекта.

3.3. Обоснование актуальности проекта для повышения конкурентоспособности НИ ТГУ.

3.4. Краткая характеристика предполагаемых изменений (основная идея проекта) с описанием предполагаемой и реальной ситуации.

3.5. Цель и задачи проекта.

3.6. Предполагаемые результаты реализации проекта с индикаторами их достижения.

3.7. Временные рамки реализации проекта (по возможности с разбивкой на этапы).

3.8. Обоснование реалистичности достижения заявленных результатов (наличие соответствующего опыта заявителя, владение методиками и технологиями, наличие ресурсов для реализации и т.д.).

3.9. Партнеры в реализации (подразделения ТГУ, внешние позиционеры и структуры).

3.10. Предполагаемые статьи расходов гранта конкурса.

3.11. Предполагаемая форма отчетности об успешной реализации проекта (представление отчетных материалов на портале ТГУ, публичная презентация результатов перед экспертной комиссией, публикация статьи по результатам проекта).

4. Автор может приложить к заявке любую дополнительную информацию, отражающую, на его взгляд, достоинства (актуальность, уникальность, реалистичность) проекта.

Приложение 1.3

**Список заявок, поданных на конкурс в 1 полугодии 2015 г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Расширение функционала координационного центра на факультетском уровне по поддержке научно-исследовательской деятельности научно-педагогического состава: взаимодействие с НБ ТГУ и сервисом elibrary.ru | Келлер Юрий Александрович | Доцент кафедры исследования операций факультета прикладной математики и кибернетики |
|  | Единый портал внедрения результатов научно-исследовательской деятельности. | Суханов Дмитрий Яковлевич | К.ф.-м.н., с.н.с. СФТИ ТГУ, доцент кафедры радиофизики |
| Завьялова Ксения Владимировна | К.ф.-м.н., инженер лаборатории «Радиофизических и оптических методов изучения окружающей среды» |
|  | Профориентационный квест для старшеклассников. | Смирнова Ольга Сергеевна | Психолог Психологической службы ТГУ |
| Болгова Анна Владимировна | Психолог Психологической службы ТГУ |
| 1. 4 | Клуб молодых преподавателей. | Смирнова Ольга Сергеевна | Психолог психологической службы ТГУ |
| Болгова Анна Владимировна | Психолог психологической службы ТГУ |
|  | Референтно-значимая образовательная среда, как условие успешной профессиональной самореализации выпускников НИ ТГУ. | Мухин Леонид Николаевич | Начальник отдела практик и трудоустройства НИ ТГУ |
| Щелин Игорь Владимирович | К.пс.н., доцент факультета психологии, начальник психологической службы НИ ТГУ |
|  | Международные стандарты юридической практики (Профессиональные навыки юриста). | Кучин Алексей Сергеевич | К. ю. н., доцент кафедры Конституционного и международного права Юридического института ТГУ |
| Лизунов Дмитрий Сергеевич | Преподаватель Юридического института ТГУ, управляющий партнер ЮФ «ЛЛ.Си-право» |
|  | Организация экспериментальной площадки «Современные образовательные технологии в школе» на базе МАОУ СОШ № 23». | Третьякова Татьяна Евгеньевна | Ст. преподаватель кафедры политологии ФсФ ТГУ |
|  | Организация проектной деятельности студентов ФФ и школьников Томска и области на базе физкабинета. | Михайличенко Юрий Павлович | К.п.н., доцент кафедры общей и экспериментальной физики ФФ, заведующий Лабораторией учебного физического эксперимента (физкабинет) |
|  | Разработка комплекса лабораторных работ по теме «Методика и аппаратурное обеспечение радиационного и электромагнитного контроля на основе современной законодательной базы в области обеспечения радиационной и электромагнитной безопасности. | Попов Лев Николаевич | Доцент ФИТ ТГУ |
| Левашкин Андрей Геньевич | Доцент ФИТ ТГУ |
| Ильина Кристина Андреевна | Студентка ФИТ ТГУ |
|  | Разработка междисциплинарной образовательной программы для повышения квалификации учителей физики «Предметная компетентность учителя физики в современной школе» и проведение летних курсов с 15 по 25 июня 2015 года. | Чайковская Ольга Николаевна | Декан ФФ, д.ф.-м.н., доцент |
|  | Российско-итальянский центр взаимодействия. | Буданова Ирина Борисовна | Аспирант ФилФ НИ ТГУ, член Молодёжного парламента Томской области |
|  | Развитие возможностей проектирования научно-практической деятельности, как факторов, повышающих конкурентоспособность на рынке труда у студентов старших курсов ФП. | Стоянова Ирина Яковлевна | Доктор психологических наук, профессор кафедры психотерапии и психологического консультирования ФП |
| Терехина Ольга Владимировна | Аспирант факультета психологии, старший лаборант кафедры психотерапии и психологического консультирования факультета психологии; |
| Шухлова Юлия Александровна | Аспирант факультета психологии, старший лаборант кафедры общей и педагогической психологии |
|  | Разработка и сопровождение электронных курсов по направлению «Психология». | Лукьянов Олег Валерьевич | Заведующий кафедрой психологии личности Томского государственного университета, доктор психологических наук, доцент |
|  | Студенческое объединение «Мысль». | Амиров Нурали Ильнурович | Магистрант второго года обучения ФФ, профорг ФФ |
| Жлудько Наталья Викторовна | 4 курс ФФ ТГУ |
|  | Турнир по физическим боям. | Амиров Нурали Ильнурович | Магистрант второго года обучения ФФ, профорг ФФ |
| Жлудько Наталья Викторовна | 4 курс ФФ ТГУ |
|  | Техноум. | Амиров Нурали Ильнурович | магистрант второго года обучения ФФ, профорг ФФ |
| Петрухин Евгений Владимирович | Магистрант второго года обучения ЭФ |
| Жлудько Наталья Викторовна, 4 курс ФФ ТГУ | 4 курс ФФ ТГУ |
|  | Формирование двуязычной среды вуза в сфере физической культуры и спорта. | Шерин Владимир Сергеевич | Доцент кафедры гимнастики и спортивных игр ФФК, кандидат педагогических наук |
|  | Проведение научно-практической конференции: «Университет как акселератор качества жизни локальных городских сообществ». | Кашпур Виталий Викторович | К. соц. наук, заведующий кафедрой социологии философского факультета ТГУ, |
|  | «ТГУ – это целый мир»: презентация национальных диаспор в «Открытом университете». | Новикова Елена Георгиевна | Профессор филологического факультета директор Центра «Открытый университет» ТГУ |
| Кожевникова Анна Геннадьевна | Старший преподаватель филологического факультета специалист по учебно-методической работе Центра «Открытый университет» ТГУ |
| Нурова Наиля Алмазовна | Старший лаборант филологического факультета, координатор Центра «Открытый университет» ТГУ |
| Самойленко Елена Владимировна | Старший диспетчер филологического факультета, координатор Центра «Открытый университет» ТГУ |
|  | Философский межфакультетский Клуб «Фонарь Диогена»: разработка методик формирования исследовательских, аналитических и креативных компетенций у студентов. | Осаченко Юлия Станиславовна | Кандидат философских наук, доцент ФсФ, руководитель философского клуба «Фонарь Диогена» |
| Бахтиярова Елена Захаровна | Заместитель декана ФсФ по социальной работе |
| Кривошапкина Наталья  Юрьевна | Председатель профбюро студентов ФсФ  Студентка 4 курса ФсФ |
|  | Философский межфакультетский Клуб «Фонарь Диогена»: Привлечение талантливой молодежи и школьников к участию в образовательной и исследовательской деятельности университета. | Осаченко Юлия Станиславовна | Кандидат философских наук, доцент ФсФ, руководитель философского клуба «Фонарь Диогена» |
| Бахтиярова Елена Захаровна | Заместитель декана ФсФ по социальной работе |
| Кривошапкина Наталья | Председатель профбюро студентов ФсФ |
|  | Система привлечения студентов в научную деятельность исследовательских лабораторий ФП ТГУ. | Боженкова Ксения Алексеевна, | Магистрант ФП |
| Золотухина Полина Сергеевна | Магистрант ФП |
| Таран Алексей Михайлович | Магистрант ФП |
| Феденева Нина Юрьевна | Магистрант ФП |
|  | Тайна императорского университета. | Щербинин Алексей Игнатьевич | Д.полит.н., профессор, зав. кафедрой политологии ФсФ |
| Сенцов Аркадий Эдуардович | К.полит.н., доцент кафедры политологии ФсФ |
|  | Публикация монографии «Взаимодействие гуминовых кислот с полициклическими ароматическими углеводородами». | Нечаев Лев Владимирович | Инженер-исследователь лаборатории новых материалов и перспективных технологий СФТИ ТГУ |
| Чайковская Ольга Николаевна | Доктор физико-математических наук, профессор, декан Физического факультета ТГУ |
|  | Апробация подхода Toastmasters для формирования коммуникативных навыков студентов ТГУ. | Солоненко Александра Владимировна | Ст. преподаватель кафедры иностранных языков, Международный факультет управления |
| Сергеева Елена Анатольевна | Ст. преподаватель кафедры иностранных языков, Международный факультет управления |
|  | I – Robot. | Политов Михаил Владимирович | Старший преподаватель Радиофизического факультета |
| Лапина Инна Леонидовна | Радиофизического факультета, кафедра квантовой электроники и фотоники |
| Юдин Николай Николаевич | Магистрант 1 года Радиофизического факультета, кафедра квантовой электроники и фотоники |
|  | Городской межрелигиозный междисциплинарный круглый стол: «Вопросы религии, духовности, этики в современном мире». | Хазанов Олег Владимирович | Доцент кафедры истории древнего мира, средних веков и методологии истории, ИФ |
| Быков Роман Александрович | Доцент кафедры социологии Фсф |
| Петрова Ксения Юрьевна | Аспирант кафедры истории древнего мира, средних веков и методологии истории, ИФ |
|  | Разработка учебного курса «Социальное предпринимательство» для студентов университета. | Подкладова Татьяна Дмитриевна | Старший преподаватель кафедры социальной работы НИ ТГУ |
|  | Пешеход ТГУ. | Ситникова Дарья Леонидовна | Доцент кафедры философии и методологии науки Философского факультета ТГУ, к.филос.н. |
|  | Совместный лекторий РГО (Русского географического общества) и ТГУ. | Ситникова Дарья Леонидовна | К.филос.н., доцент кафедры философии и методологии науки Философского факультета ТГУ, доцент, член РГО |
|  | Науку в люди! | Политов Михаил Владимирович | Старший преподаватель Радиофизического факультета |
| Лапина Инна Леонидовна | Магистрант 1 года; |
| Журавлёва Елена Владимировна | Магистрант 1 года |
|  | Школа оперной композиции (Ш.О.К.) в рамках высшего музыкального образования в ТГУ. | Приходовская Екатерина Анатольевна | Доцент Института искусств и культуры ТГУ Кандидат искусствоведения, член Союза композиторов России |
|  | Создание электронного справочника «Беспозвоночные в почвах агроценозов Сибири». | Бабенко Андрей Сергеевич | Заведующий кафедрой БИ доктор биологических наук, профессор |
| Нужных Светлана Анатольевна | Доцент БИ, кандидат биологических наук |
|  | Разработка программы функционирования Ресурсного центра иностранных языков Научной библиотеки НИ ТГУ. | Сербина Галина Николаевна | Аспирантка философского факультета НИ ТГУ, зав.сектором читального зала английской и американской литературы |
| Шкляева Валентина Данииловна | Магистрантка отделения международных отношений исторического факультета НИ ТГУ; библиотекарь читального зала английской и американской литературы |
|  | Психологические среды. | Болгова Анна Владимировна | Психолог психологической службы ТГУ |
| Звездина Екатерина Андреевна | Магистрант факультета психологии ТГУ, кафедра психологии личности |
|  | Обучение студентов ТГУ коммуникативным способностям, лидерским и проектным компетенциям для консалтинга | Хлопцов Дмитрий Михайлович | Д.э.н., проф. Зав. кафедры Общей и прикладной экономики Экономического факультета; Директор ООО «ТОККО БЮРО ОЦЕНКИ». |
| Каргин Иван Петрович | К.э.н., доцент. Зам. Заведующего Отделения экономики и менеджмента Высшей школы бизнеса ТГУ; |
| Будько Максим Владимирович | Директор Консалтингового центра ТГУ; Преподаватель Отделения экономики и менеджмента Высшей школы бизнеса ТГУ |
|  | Живое право. | Трубникова Татьяна Владимировна | К. юрид. наук, доцент кафедры уголовного процесса, прокурорского надзора и правоохранительной деятельности ЮИ ТГУ, директор Центра клинических методов обучения (юридической клиники) ЮИ ТГУ |
| Андреева Ольга Ивановна | Д-р. юрид. наук, доцент, заведующая кафедрой уголовного процесса, прокурорского надзора и правоохранительной деятельности ЮИ ТГУ |
| Желева Ольга Викторовна | Аспирантка кафедры уголовного процесса, прокурорского надзора и правоохранительной деятельности ЮИ ТГУ |
|  | Университет XXI века. | Кубенина Александра Александровна | Директор Телевизионного вещательного центра ТГУ, канал «ТВ-университет», магистрант ФилФ ТГУ, специальность «Когнитивная лингвистика» |
|  | Создание интернет-площадки для подачи инициатив change.tsu.ru. | Орлов Сергей Александрович | Директор суперкомпьютерного центра ТГУ |
|  | Discover Tomsk | Байкач Мария Евгеньевна, | Редактор телевизионного вещательного центра ТГУ, канал ТВ-Университет, магистрант Философского факультета ТГУ |
|  | Организация и проведение онлайн игры для школьников «Smart-турнир». | Грибовский Михаил Викторович | Доцент исторического факультета, директор Интернет-лицея ТГУ, кандидат исторических наук |
| Бычкова Оксана Ивановна | Специалист по учебно-методической работе ИДО; |
| Дедова Валерия Константиновна | Специалист по учебно-методической работе ИДО, |
| Степаненко Александр Александрович | Программист ИДО. |
|  | Квест «Ключ от ТГУ» | Назарова Марина Викторовна | Заместитель директора ФМШ ТГУ |
| Докучаев Руслан Сергеевич | Координатор ЛФМШ ТГУ, преподаватель ФМШ ТГУ |
| Докучаева Дарья Викторовна | Старшая вожатая ЛФМШ ТГУ, преподаватель ФМШ ТГУ |
| Еремина Анна Сергеевна | Координатор ЛФМШ ТГУ |
| Луганская Елена Андреевна | студентка ФПМК 3 курс группа 1125, координатор ЛФМШ ТГУ |
|  | «Школа успешного трудоустройства». | Горчакова Олеся Юрьевна | Научный сотрудник Лаборатории психологической экспертизы факультета психологии, старший преподаватель кафедры организационной психологии |
| Тихонова Ирина Олеговна | Магистрант факультета психологии, кафедры Управление образованием направление «Управление персоналом» |
|  | Организация и проведение конкурса «Специалист будущего» для школьников и студентов первого курса. | Коршунова Анна Анатольевна | Старший преподаватель кафедры библиотечно-информационной деятельности ИИК ТГУ |
| Дрожжина Дарья Юрьевна | Студентка 3 курса кафедры библиотечно-информационной деятельности ИИК ТГУ |
| Игнатьева Мария Алексеевна | Студентка 3 курса кафедры библиотечно-информационной деятельности ИИК ТГУ |
| Клименко Наталья Владимировна | Студентка 3 курса кафедры библиотечно-информационной деятельности ИИК ТГУ |
| Михайловская Екатерина Сергеевна | Студентка 3 курса кафедры библиотечно-информационной деятельности ИИК ТГУ |
| Райсханова Онзагай Орлан-ооловна | Студентка 3 курса кафедры библиотечно-информационной деятельности ИИК ТГУ |
|  | Reference management software - современный инструмент для повышения публикационной активности | Больбасова Лидия Адольфовна | Доцент кафедры Оптико-электронных систем и дистанционного зондирования Радиофизического факультета |
|  | Немецкий для науки | Житкова Елена Викторовна | Доцент кафедры английской филологии ФИЯ ТГУ, кандидат пед.наук |
|  | Повышение уровня мотивации школьников к изучению химии через деятельностный подход | Селюнина Лилия Александровна | К.х.н., старший преподаватель кафедры неорганической химии ХФ ТГУ |
| Пахнутова Евгения Андреевна | Инженер-исследователь лаборатории химической экологии ХФ ТГУ |
| Гаврилов Никита Алексеевич | Студент |
|  | Профилактика стрессовых состояний, обусловленных нормативными кризисами обучения студентов Томского государственного университета | Зайцева Анастасия Эдуардовна | Магистрант 1 года обучения факультета психологии |
| Константинова Анна Владимировна | Магистрант 1 года обучения факультета психологии |
| Глебова Ирина Алексеевна | Магистрант 1 года обучения факультета психологии |
|  | Открытый экологический клуб как способ организации образовательной, поисковой и научной деятельности студентов | Никитчук Ксения Леонидовна | Ассистент кафедры экологического менеджмента Биологического института |
| Адам Александр Мартынович | Заведующий кафедрой экологического менеджмента Биологического института, д.т.н., профессор |
|  | Workshop «Лучшие образовательные и научные практики магистратуры ФилФ ТГУ»: обобщение позитивного опыта для развития магистратуры | Кочергина Кристина Сергеевна | Магистрант 1 года обучения, каф. русского языка ФилФ |
| Долганина Анна Алексеевна | Специалист по УМР 1 категории |
| Швецова Анастасия Сергеевна | Магистрант 1 года, обучения, каф. русского языка ФилФ |

**Список заявок, поданных на конкурс во 2 полугодии 2015 г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Создание модели обратной связи для оценки качества образования в вузе | Хаминова Анастасия Алексеевна | кандидат филологических наук, доцент лаборатории гуманитарных проблем информатики |
| Анисимов Станислав Владимирович | магистрант 1 курса лаборатории гуманитарных проблем информатики НИ ТГУ |
| Рожнова Ольга Юрьевна | магистрант 1 курса лаборатории гуманитарных проблем информатики НИ ТГУ |
|  | Электронный образовательный ресурс в среде Moodle для адаптации первокурсников | Брюханова Валентина Владимировна | доцент каф. оптико–электронных систем и дистанционного зондирования радиофизического факультета НИ ТГУ, к.ф.–м.н. |
|  | Дебаты – форма дополнительного интеллектуального образования | Пархоменко Андрей Александрович | магистрант 1 курса Лаборатории гуманитарных проблем информатики |
| Витязева Юлия Александровна | аспирант 2 года обучения Филологического факультета, специалист Профкома студентов ТГУ |
|  | Совершенствование системы электронного обучения ТГУ через применение технологии Intel RealSense | Елесин Сергей Сергеевич | студент 1 курса магистратуры по направлению Прикладная информатика ЛГПИ НИ ТГУ |
| Фещенко Артем Викторович | старший преподаватель НИ ТГУ |
|  | Реализация компетентностного подхода в проектной деятельности студентов: на примере проекта по продвижению французского языка и французской культуры в г. Томске и в Сибири | Крупцева Ольга Васильевна | сотрудник Отдела рукописей и книжных памятников |
| Михалева Любовь Викторовна | зав. кафедрой, к. пед. наук, доцент |
| Кильмухаметова Елена Юрьевна | доцент кафедры романских языков, к.филол.наук |
| Кузнецова Екатерина Михайловна | ст. преподаватель |
| Дегиль Ирина Михайловна | ст. преподаватель |
| Рудикова Наталья Александровна | доцент кафедры романских языков, к.филол.наук. |
| Безносова Екатерина Дмитриевна | преподаватель |
|  | Шаг номер 1 | Краснопёров Антон Юрьевич | магистрант кафедры политологии Философского факультета НИ ТГУ |
| Зинченко Анастасия Александровна | магистрант кафедры политологи Философского факультета НИ ТГУ |
|  | 1. Дискуссионный философский клуб: создание и апробация механизма формирования трансдисциплинарных компетенций у студентов и школьников; 2. Дискуссионный философский клуб: создание и апробация механизма привлечения талантливых абитуриентов; 3. Дискуссионный философский клуб: создание и апробация механизма студенческого сопровождения исследовательских проектов школьников (с использованием дистанционных технологий) | Осаченко Юлия Станиславовна | кандидат философских наук, доцент ФсФ, руководитель философского клуба «Фонарь Диогена» |
| Бахтиярова Елена Захаровна | заместитель декана ФсФ по социальной работе |
| Кривошапкина Наталья  Юрьевна | магистрант 1 курса ФсФ, председатель студенческого профбюро ФсФ. |
| Грибовский Михаил Викторович | доцент исторического факультета, директор Интернет-лицея ТГУ, кандидат исторических наук |
|  | Улучшение качества обучения в MOOC, по средствам игрофикации выходного контроля | Пивнев Дмитрий Игоревич | студент 1 курса магистратуры по направлению Прикладная информатика ЛГПИ НИ ТГУ |
| Фещенко Артем Викторович | старший преподаватель НИ ТГУ |
| 9. | Обучение в стиле коучинг | Тренькаева Наталия Анатольевна | доцент кафедры генетической и клинической психологии, кандидат психологических наук |
| 10. | Разработка и реализация учебного курса: «Research Seminar (for PhD Biology Students)» «Научно-исследовательский семинар (для аспирантов биологических специальностей)» | Бабенко Андрей Сергеевич | доктор биологических наук, профессор, зав. кафедрой защиты растений Биологического института |
| 11. | Развитие сайта Летней школы интенсивного обучения русскому языку для иностранных студентов | Олицкая Дарья Александровна | кандидат филол.наук, доцент кафедры романо-германской филологии |
| 12. | Разработка и апробация англоязычных версий курсов «Технологии разработки программных продуктов» и «Информационная безопасность». | Петелин Александр Евгеньевич | к.ф.-м.н., доцент, зам. декана ФИТ по МС |
| Петелина Юлия Павловна | инженер-программист ООО «Северская телефонная компания», ассистент каф. ИОИД ФИТ ТГУ |
| Дмитриенко Виктор Викторович | переводчик центра трансфера технологий ТПУ |
| 13. | Разработка стратегии организации PR-кампании ТГУ за рубежом | Петелин Александр Евгеньевич | к.ф.-м.н., доцент, зам. декана ФИТ по МС |
| Солдатов Анатолий Николаевич | д.ф.-м.н., профессор, декан ФИТ |
| Погуда Алексей Андреевич | ст. преподаватель, зам. декана ФИТ по ВР |
| Сырямкин Владимир Иванович | д.т.н., профессор, зав. каф. УК ФИТ |
| Ковалева Карина Сергеевна | студент ФИТ ТГУ 4-го курса, гр. 18201, сотрудник центральной приемной комиссии ТГУ |
| Гаменюк Алена Владимировна | студент ФИТ ТГУ 4-го курса, гр. 18201, оператор отборочной комиссии ФИТ ТГУ |
| Phonepaseuth Soulinthone | магистрант ФИТ ТГУ 1-го курса, гр. 18505, сотрудник министерства образования Лаос |
| 14. | Научно-образовательный семинар «Наука и философия на английском языке (далее PSE – Philosophy and Science in English)» | Тарабанов Николай Александрович | доцент кафедры онтологии, теории познания и социальной философии Национального исследовательского Томского государственного университета |
| 15. | Конкурс: «Путешествие в Поднебесную» | Тихонова Евгения Владимировна | зав.каф.китайского языка ФИЯ |
| Терешкова Надежда 16Сергеевна | аспирант, преподаватель кафедры китайского языка ФИЯ |
| Привороцкая Татьяна Викторовна | аспирант, ст.преподаватель каф.китайского языка ФИЯ |
| Тагина Екатерина Константиновна | аспирант, преподаватель кафедры китайского языка ФИЯ |
| 16. | Создание площадки для социокультурной адаптации иностранных студентов на базе ИИК ТГУ | Тихонова Евгения Петровна | кандидат философских наук, доцент кафедры теории и истории культуры, руководитель общественного клуба ТГУ «Мир без границ» |
| Ильиченко Эльвира Юрьевна | старший преподаватель английского языка ВШБ - Высшей школы бизнеса ТГУ: направление «Менеджмент организации» и «Маркетинг» |
| Шевцова Дарья Павловна | магистрант кафедры теории и истории культуры ТГУ |
| Шабалина Дарья Олеговна | студент кафедры теории и истории культуры ТГУ |
| Созинова Анна Николаевна | студент III го курса ИИК ТГУ. |
| 17. | Курс видео-лекций на английском языке по военному страноведению для студентов (курсантов) языковых факультетов | Шевченко Михаил Александрович | подполковник, начальник цикла ВП и ОВП УВЦ при ТГУ |
| Игнатов Артем Андреевич | лейтенант, преподаватель цикла ВП и ОВП УВЦ при ТГУ |
| Митчелл Питер Джонович | ст. преподаватель кафедры английской филологии, зам. декана по международным связям ФИЯ ТГУ |
| 18. | Разработка и проведение учебного курса по проектному программированию для школьников и студентов | Гаврилов Дмитрий Юрьевич | студент 4 курса РФФ ТГУ |
| 19. | «В лаборатории текста»: разработка и апробация практик научно-исследовательской и проектной деятельности школьников в области филологии | Горенинцева Валентина Николаевна | к.ф.н., доц. ФилФ |
| Губайдуллина Анастасия Николаевна | к.ф.н., доц. ФилФ |
| Генина Нинель Евгеньевна | к.ф.н., доц. ФилФ |
| Гнюсова Ирина Федоровна | к.ф.н., доц. ФилФ |
| 20. | Производство полнокупольных видеоматериалов «состояние современной частной космонавтики» | Есипов Павел Александрович | Магистр 2 курса ФФ НИ ТГУ. Сотрудник Томского планетария |
| Белей Дмитрий Андреевич | Выпускник ФФ НИ ТГУ |
| Рябчиков Василий Юрьевич | Исполнительный директор, ООО «Триаксес Вижн» |
| Галушина Татьяна Юрьевна | Доцент ФФ НИ ТГУ, канд.физ.-мат.наук |
| 21. | Школьный портал по физике, математике и информатике | Жуков Андрей Александрович | доцент радиофизического факультета, доцент, кандидат физико-математических наук |
| 22. | Мастер-классы: «Оптика. - Сделай сам!» Оптическое устройство – от идеи до модели за 7 дней | Кириллов Николай Степанович | Ст. преподаватель кафедры оптико-электронных систем и дистанционного зондирования радиофизического факультета НИ ТГУ |
| 23. | Эко-тур «По Заповедному парку» | Прокопьев Алексей Сергеевич | к.б.н., доцент, заведующий лабораторией биоморфологии и цитогенетики редких растений СБС ТГУ. |
| Титова Ксения Геннадиевна | инженер лаборатории дендрологии и ландшафтной архитектуры |
| Ямбуров Михаил Сергеевич | к.б.н., заведующий лабораторией интродукции тропических и субтропических растений |
| Войцеховская Анастасия Александровна | заведующая экскурсионным бюро |
| 24. | «Химическое превращение» талантливых школьников в успешных студентов Национального исследовательского Томского государственного университета | Селюнина Лилия Александровна | к.х.н., старший преподаватель кафедры неорганической химии ХФ ТГУ, председатель предметной комиссии ХФ |
| Пахнутова Евгения Андреевна | инженер-исследователь лаборатории химической экологии ХФ ТГУ |
| 25. | Квест для старшеклассников языковых школ г. Томска «Rund um Deutsch – Rund um die Uni» | Стеклянникова Светлана Юрьевна | преподаватель |
| Житкова Елена Викторовна | доцент, зав. кафедрой |
| Морева Анастасия Владимировна | доцент |
| Ядревская Светлана Анатольевна | ст. пеподаватель |
| Азарова Марина Валерьевна | ст. пеподаватель |
| Козловская Екатерина Владимировна | преподаватель |
| 26. | Живое право | Трубникова Татьяна Владимировна | К. юрид. наук, доцент кафедры уголовного процесса, прокурорского надзора и правоохранительной деятельности ЮИ ТГУ, директор Центра клинических методов обучения (юридической клиники) ЮИ ТГУ |
| Андреева Ольга Ивановна | Д-р. юрид. наук, доцент, заведующая кафедрой уголовного процесса, прокурорского надзора и правоохранительной деятельности ЮИ ТГУ |
| Желева Ольга Викторовна | Аспирантка кафедры уголовного процесса, прокурорского надзора и правоохранительной деятельности ЮИ ТГУ |
| Ожередова Влада Васильевна | старший преподаватель кафедры гражданского процесса ЮИ ТГУ |
| 27. | Разработка программно-методического обеспечения процесса международного рекрутинга для поддержки высоких стандартов научной деятельности в НИ ТГУ | Другова Елена Анатольевна | старший преподаватель, кафедра управления образованием факультета психологии НИ ТГУ, участник кадрового резерва НИ ТГУ |
| Климова Татьяна Владимировна | начальник Управления развития персонала НИ ТГУ |
| Дорошенко Ян Андреевич | студент, факультет журналистики НИ ТГУ, 2 курс |
| 28. | Научно-образовательная политематическая площадка поддержки и продвижения молодежных инновационных проектов (Inno-Pro) | Солдатов Анатолий Николаевич | декан ФИТ, д.ф.-м.н., профессор |
| Миньков Сергей Леонидович | зав кафедрой ФИТ, к.ф.-м.н., ст.н.с. |
| Погуда Алексей Андреевич | ст. преподаватель ФИТ |
| 29. | Публикационная активность авторов ТГУ: конкретизация и структуризация проблем для поиска эффективных решений | Полежаева Татьяна Владимировна | директор Центра содействия публикационной активности ТГУ |
| Блинов Владимир Николаевич | профессор кафедры управления образованием ФП ТГУ, д-р биол. наук |
| Васильев Артем Викторович | ученый секретарь Научной библиотеки ТГУ, канд. ист. наук |
| 30. | StartupSocial TSU | Сырямкина Екатерина Гавриловна | директор Парка социогуманитарных технологий ТГУ |
| Угольникова Кристина Игоревна | старший лаборант кафедры психологии личности ТГУ, магистрант 2 курса факультета психологии ТГУ по направлению «PR и реклама в системе новых медиа» |
| Ливенцова Евгения Юрьевна | ассистент кафедры общей и педагогической психологии ТГУ, аспирант ФП |
| Румянцева Татьяна Борисовна | младший научный сотрудник ФИТ |
| 31. | Центр развивающего досуга | Асютина Оксана Николаевна | студентка 4 курса ФП ТГУ |
| Корке Елена Владимировна | студентка 4 курса ФП ТГУ |
| Ступаренко Екатерина Андреевна | студентка 4 курса ФП ТГУ |
| Кормышева Мария Владимировна | студентка 3 курса ФП ТГУ |
| 32. | Каменные гости из прошлого | Водясов Евгений Вячеславович | к.и.н., инженер-исследователь Проблемной научно-исследовательской лаборатории истории, археологии и этнографии Сибири |
| 33. | Организация островков «третьих мест» в ТГУ | Лагунова Жанна Викторовна | заместитель начальника УМС ТГУ |
| Шкумат Людмила Александровна | специалист по работе с молодежью Отдела соц.адаптации и сопровождения иностранных студентов, УМС ТГУ |
| Галицкая Веолетта Александровна | специалист по рекрутингу и документационному сопровождению иностранных студентов, УМС ТГУ |
| Елизаров Михаил Юрьевич | начальник отдела рекрутинга и документационного сопровождения иностранных обучающихся, УМС ТГУ |
| 34. | Дружелюбный кампус | Подкладова Татьяна Дмитриевна | старший преподаватель кафедры социальной работы ФсФ ТГУ |
| Пучкина Юлия Александровна | доцент кафедры социальной работы ФсФ ТГУ, к.и.н. |
| 35. | Исследование показателей психологической безопасности студентов в условиях формирования кампусной среды | Щелин Игорь Владимирович | К.пс.н., доцент факультета психологии, начальник психологической службы НИ ТГУ |
| 36. | GreenWall – живой гобелен в Научной библиотеке Томского государственного университета (НБ ТГУ) | Ямбуров Михаил Сергеевич | заведующий лабораторией интродукции тропических и субтропических растений |
| Войцеховская Анастасия Александровна | заведующая экскурсионным бюро |
| Романова Светлана Борисовна | инженер-исследователь лаборатории интродукции тропических и субтропических растений, куратор коллекции тропических растений |
| 37. | «Умная карта» - карта общественно-творческих возможностей студентов ТГУ | Гилева Ульяна Игоревна | магистрант 1 курса ФП ТГУ, направление «Организация работы с молодежью» |
| Сырямкина Екатерина Гавриловна | к.ф.н., доцент кафедры общей и педагогической психологии факультета психологии НИ ТГУ, руководитель Парка социогуманитарных технологий ТГУ, руководитель Центра социально-профессионального волонтерства ТГУ «UNIVOL». |
| Муравьев Игорь Вячеславович | директор ЦК ТГУ |
| 38. | Развитие коммуникативной среды кафедры (на примере кафедры управления образованием ФП ТГУ) для повышения количества и цитируемости научных публикаций сотрудников | Малкова Ирина Юрьевна | зав. кафедрой управления образованием, и.о. декана Факультета психологии ТГУ, профессор,  д-р пед. наук |
| Блинов Владимир Николаевич | профессор кафедры управления образованием,  д-р биол. наук |
| 39. | «Школа компьютерной грамотности» для младших школьников | Балясова Наталья Николаевна | ст. преподаватель кафедры ИОИД ФИТ |
| 40. | Социальный квест | Пархоменко Андрей Александрович | магистрант 1 курса Лаборатории гуманитарных проблем информатики |
| Витязева Юлия Александровна | аспирант 2 года обучения Филологического факультета, специалист Профкома студентов ТГУ |
| 41. | Повышение авторитета и влиятельности ТГУ в экспертном сообществе РФ путем создания рейтингового агентства по оценке программ стратегического развития | Блинов Владимир Николаевич | Профессор кафедры управления образованием факультета психологии |
| Кашпур Виталий Викторович | Доцент, зав. каф, социологии ФсФ ТГУ |
| Пирогов Сергей Владимирович | Доцент кафедры социологии ФсФ ТГУ |
| 42. | Студенческий консалтинг-центр по содействию развитию бизнеса в странах Ближнего Зарубежья и Восточной Азии | Диденко Максим Андреевич | магистрант ИФ ОМО ТГУ, 2 курс |
| Шкитин Дмитрий Иванович | магистрант ИФ ОМО ТГУ, 1 курс |
| Кизилова Лилия Игоревна | магистрант ИФ ОМО ТГУ, 1 курс |
| Кирюшова Яна Викторовна | аспирант ИФ ОМО ТГУ |
| Аленина Евгения Алексеевна | аспирант ИФ ОМО ТГУ |
| 43. | Издание сборника лучших волонтерских практик Томского государственного университета на русском и английском языках | Сырямкина Екатерина Гавриловна | директор Парка социогуманитарных технологий ТГУ |
| Угольникова Кристина Игоревна | старший лаборант кафедры психологии личности ТГУ, магистрант 2 курса факультета психологии ТГУ по направлению «PR и реклама в системе новых медиа» |
| Ливенцова Евгения Юрьевна | ассистент кафедры общей и педагогической психологии ТГУ, аспирант ФП |
| Румянцева Татьяна Борисовна | младший научный сотрудник ФИТ |
| Савельева Маргарита Валерьевна | студентка факультета психологии НИ ТГУ; стажер Центра социально-профессионального волонтерства ТГУ «UNIVOL». |
| 44. | Форум "Ландшафтная архитектура в сибирских городах. Проблемы и способы решения" | Куровская Лариса Валерьевна | канд. биол. наук, нач. отдела коммерциализации результатов НИОКР |
| 45. | Проведение Региональной зимней lean школы по бережливому производству | Петелин Александр Евгеньевич | к.ф.-м.н., доцент, зам. декана ФИТ по МС |
| Моисеенко Михаил Владимирович | директор ООО «Институт производственных систем» |
| Ситникова Полина Андреевна | магистрант ФИТ ТГУ 1-го курса, гр. 18508 |
| Максимов Владимир Сергеевич | магистрант ФИТ ТГУ 1-го курса, гр. 18508 |
| 46. | ЭКОлекторий в формате “Open-air education” на Экосистемной дендрологической территории Сибирского ботанического сада Томского государственного университета | Ямбуров Михаил Сергеевич | заведующий лабораторией интродукции тропических и субтропических растений |
| Войцеховская Анастасия Александровна | заведующая экскурсионным бюро |
| Баранова Ариадна Львовна | инженер-исследователь лаборатории интродукции тропических и субтропических растений, куратор коллекции тропических растений |
| Прокопьев Алексей Сергеевич | инженер-исследователь лаборатории интродукционной дендрологии и ландшафтной архитектуры |
| Титова Ксения Геннадиевна | инженер лаборатории дендрологии и ландшафтной архитектуры |
| 47. | Разработка модели инновационной системы ТГУ | Бабкина Ольга Владимировна | Заместитель проректора по научной работе |
| 48. | ART Incubator | Зуева Валерия Олеговна | магистрант I курса ЛГПИ ТГУ |
| Пархоменко Андрей Александрович | магистрант I курса ЛГПИ ТГУ |
| Шестаков Дмитрий Владимирович | магистрант I курса ЛГПИ ТГУ |

Приложение 1.4

**Список поддержанных проектов в рамках грантового конкурса**

**I полугодие 2015 г.**

**Инициативные проекты:**

1. Проведение Региональной летней Школы для учителей физики «Предметная компетентность учителя физики в современной школе». Чайковская О.Н. ФФ
2. Вовлечение студентов в разработку и реализацию программы лаборатории для школьников по робототехнике Политов М.В. РФФ
3. Исследование восприятия университета международными студентами. Кубенина А.А. ТВЦ
4. Повышение презентационного, научного и образовательного потенциала экспозиций СБС ТГУ посредством создания мобильной экспозиции (карпологической коллекции. Войцеховская А.А. СБС
5. Привлечение студентов к разработке и проведению stem-лаборатории для школьников. Назарова М.В. ФФ
6. Создание регионального центра по работе с книжными памятниками Томской области на базе НБ ТГУ. Гончарова Н.В. НБ ТГУ
7. Усиление влияния университета на развитие молодежного предпринимательства для повышения качества жизни на сельской территории и в малых городах, Степанов С.А. Институт инноваций в образовании

**Мини-гранты:**

1. Workshop «Лучшие образовательные и научные практики магистратуры ФилФ ТГУ»: обобщение позитивного опыта для развития магистратуры», Кочергина К.С., ФилФ
2. Философский межфакультетский Клуб «Фонарь Диогена»: разработка методик формирования исследовательских, аналитических и креативных компетенций у студентов, Осаченко Ю.С., ФсФ
3. Reference management software - современный инструмент для повышения публикационной активности, Больбасова Л.А., РФФ
4. Разработка программы функционирования Ресурсного центра иностранных языков Научной библиотеки НИ ТГУ, Сербина Г.Н., НБ
5. Организация проектной деятельности студентов ФФ и школьников Томска и области на базе физкабинета, Михайличенко Ю.П., ФФ
6. Живое право, Трубникова Т.В., ЮИ
7. Проведение научно-практической конференции: «Университет как акселератор качества жизни локальных городских сообществ», Кашпур В.В., ФсФ
8. Российско-итальянский центр взаимодействия, Буданова И.Б., ФилФ

**II полугодие 2015 г.**

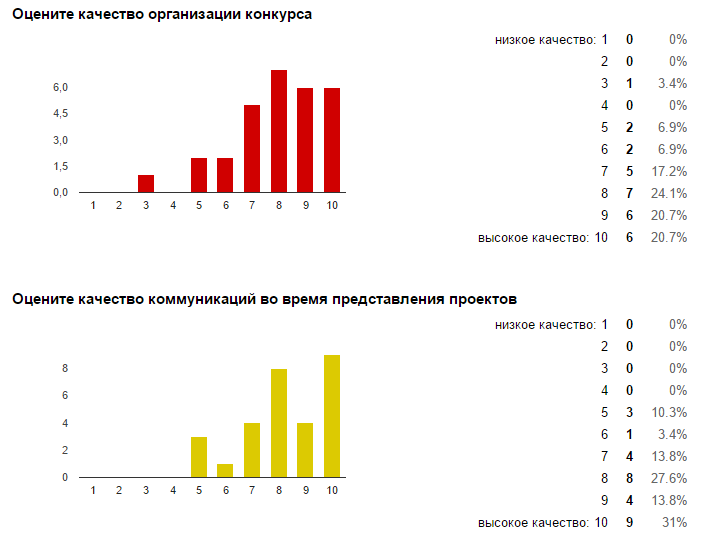
**Инициативные проекты:**

1. Создание условий для привлечения талантливых школьников на физические направления ТГУ («Оптика. - Сделай сам!») Кириллов Н.С. РФФ
2. Создание условий для привлечения талантливых школьников на филологическое направление ТГУ (“В лаборатории текста”) Горенинцева В.Н. ФилФ
3. Создание электронной карты социокультурных ресурсов города для адаптации иностранных студентов Е.П. Тихонова ИИК
4. Создание условий для привлечения талантливых школьников на естественно-научное направление ТГУ («Химическое превращение”), Селюнина Л.А. ХФ
5. Разработка и апробация образовательной программы по направлению Liberal Arts Осаченко Ю.С., Грибовский М.П., Бахтиярова Е.З. ФсФ
6. GreenWall, создание живого гобелена в Научной библиотеке Ямбуров М.С., Войцеховская А.А. СБС
7. Проведение Региональной зимней lean школы по направлению «Бережливое производство» Петелин А.Е. ФИТ
8. Создание курса видео-лекций по военному страноведению на английском языке Шевченко М.А. ИВО
9. Исследование возможностей продвижения результатов научной деятельности исследователей ТГУ Полежаева Т. В. НБ
10. Разработка и апробация практики эффективного разрешения конфликтных ситуаций в студенческой среде Подкладова Т.Д. ФсФ
11. Создание музейного пространства под открытым небом в роще ТГУ Водясов Е.В. ИФ
12. Разработка программного продукта для повышения мотивации работы в MOOC, Пивнев Д.И. ЛГПИ
13. Создание атласа ограничений и функциональных зон на территории Университетской рощи Куровская Л.В. Отдел коммерциализации результатов НИОКР

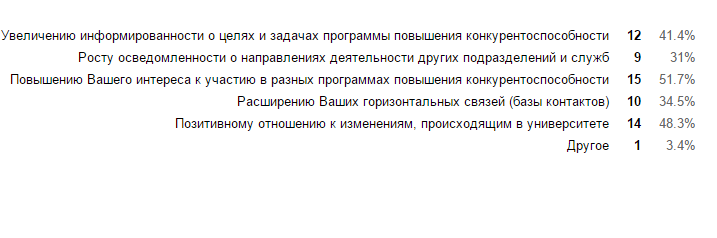
**Мини-гранты:**

1. Организация научно-исследовательского семинара для аспирантов биологических специальностей на английском языке, Бабенко А.С., Биологический институт
2. Создание Школьного портала по физике, математике и информатике РФФ, Жуков А.А., Радиофизический факультет
3. Квест для старшеклассников “Rund um Deutsch - Rund um die Uni”, Cтеклянникова С.Ю., ФИЯ
4. Проведение кейс-исследования по вопросам международного рекрутинга, Другова Е.А., ФП
5. Проведение конкурса-игры по Китайской культуре среди студентов и школьников «Путешествие в Поднебесную», Терешкова Н.С., ФИЯ

Приложение 1.4







Приложение 2.1



Приложение 2.2

**Состав экспертной комиссии для проведения конкурса проектов по совершенствованию организации образования и научно-исследовательской деятельности ТГУ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Соколов Виктор Юрьевич |  | доцент кафедры Современной отечественной истории Исторического факультета |  | председатель |
| Суханова Елена Анатольевна |  | заместитель проректора по учебной работе |  | заместитель председателя |
| Краснова Татьяна Семеновна |  | начальник Научного управления |  |  |
| Кузоро Кристина Александровна |  | доцент кафедры библиотечно-информационной деятельности ИИК |  |  |
| Калачикова Ольга Николаевна |  | директор Центра качества образования ТГУ |  |  |
| Орлов Максим Юрьевич |  | старший научный сотрудник НИИ ПММ ТГУ, член совета  молодых ученых ТГУ |  |  |
| Погудина Евгения Юрьевна |  | доцент кафедры управления образованием ФП ТГУ |  |  |
| Сазонтова Наталья Анатольевна |  | директор офиса стратегического управления |  |  |
| Соболева Елена Николаевна |  | доцент кафедры общей и прикладной экономики ЭФ |  |  |
| Якимова Юлия Александровна |  | начальник ОПОУ |  |  |
| Жаркова Наталья Александровна |  | менеджер НОЦ "Институт инноваций в образовании" НИ ТГУ |  |  |
| Дунаевский Григорий Ефимович |  | зав.кафедрой радиоэлектроники НИ ТГУ |  |  |
| Кириленко Юлия Николаевна |  | доцент кафедры философии и логики Фсф |  |  |
| Волкова Жанна Владимировна |  | доцент кафедры управления образованием ФП |  |

Приложение 2.3

**Проект положения об экспертно-консалтинговой службе**

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации работы в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет» (далее – университет) экспертно-консалтинговой службы в проекте «Создание инициативной среды, поддерживающей процесс управления изменениями».

1.2. Данная экспертно-консалтинговая служба создается в рамках реализации программы повышения конкурентоспособности ТГУ и направлена на развитие внутреннего инновационного потенциала университета.

1.3. Организатором создания службы является руководство проекта «Создание инициативной среды, поддерживающей процесс управления изменениями».

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ

2.1. Основная цель экспертно-консалтинговой службы – оказание информационной, организационной, методической, управленческой поддержки научно-педагогическим работникам, аспирантам и магистрантам ТГУ (далее - сотрудников ТГУ) в их деятельности по проявлению, оформлению и реализации инициатив в рамках указанного проекта.

2.2. Задачи службы:

- сопровождение инициатив сотрудников ТГУ на всех этапах их проявления, оформления в проекты и их реализацию,

- оказание поддержки формированию сетевых групп и сообществ между подразделениями по направлениям инициатив,

- проведение экспертного анализа содержания и результативности инициатив и проектов сотрудников ТГУ для определения их стратегической значимости, перспектив использования,

- оказание поддержки сотрудникам университета по использованию содержания Банка инициатив ТГУ в своей образовательной и исследовательской практике,

3.Область компетенции и функции

3.1. В своей деятельности экспертно-консалтинговая служба реализует следующие направления сопровождения инициатив сотрудников ТГУ:

1) методическая поддержка инициатив сотрудников ТГУ;

2) организационная поддержка инициатив сотрудников ТГУ;

3) управленческая поддержка инициатив сотрудников ТГУ;

4) информационная поддержка инициатив сотрудников ТГУ.

3.2. В области методической поддержки экспертно-консалтинговая служба осуществляет консультирование по следующей тематике:

- выявление дефицитов образовательной, научно-исследовательской и организационной деятельности сотрудников ТГУ;

- разработка проектных замыслов;

- оформление проектов;

- экспертиза проектных замыслов, проектных заявок на конкурсы и результатов реализации проектов;

- презентация результатов проектов различным службам и сообществам;

- использование содержания Банка инициатив ТГУ в своей образовательной и исследовательской практике.

3.3. В области организационной поддержки экспертно-консалтинговая служба осуществляет:

- проведение координационных мероприятий для совершенствования взаимодействия между авторами проектов и проектных инициатив, представляющих различные структуры и подразделения университета;

- организационную подготовку мероприятий, направленных на проявление, оформление и презентацию результатов проектов сотрудников университета (программа «Разработка проектов совершенствования образования и научной деятельности в исследовательском университете», «Конкурс проектов по совершенствованию организации образовательных и научно-исследовательских практик в НИ ТГУ»).

3.4. В области управленческой поддержки экспертно-консалтинговая служба осуществляет:

- организацию проведения экспертного анализа содержания и результативности инициатив и проектов сотрудников ТГУ для определения их стратегической значимости, перспектив использования,

- координацию действий по созданию сетевых групп и сообществ между подразделениями по направлениям инициатив.

3.5. В области информационной поддержки экспертно-консалтинговая служба предоставляет сведения участникам проекта:

- об основных событиях в университете, способных стать ресурсом развития их проектных инициатив;

- о мероприятиях, проводимых в рамках проекта «Создание инновационно-активной среды, поддерживающей процесс управления изменениями на постоянной основе».

- об изменениях в деятельности сотрудников службы.

4. ПРАВА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЭКСПЕРТНО-КОНСАЛТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

4.1. Экспертно-консалтинговая служба, осуществляя возложенные на нее обязанности, имеет право:

- получать от авторов (заявителей) в установленном порядке необходимые материалы для консультирования и процедур экспертного анализа;

- подвергать экспертной оценке данные материалы;

- привлекать для экспертной работы специалистов различных структур и подразделений университета;

- самостоятельно формировать политику своей работы (в пределах компетенции), порядок и формы ее реализации.

4.2. Экспертно-диагностическая служба несет ответственность за:

- своевременное и качественное консультирование по обозначенным выше вопросам;

- объективность и независимость результатов экспертного анализа содержания и результативности инициатив и проектов сотрудников ТГУ для определения их стратегической значимости, перспектив использования;

- своевременное предоставление информации заинтересованным лицам и организациям;

- соблюдение авторских прав заявителей;

- соблюдение действующего законодательства в области защиты персональных данных.

5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

5.1. Возглавляет работу экспертно-консалтинговой службы, службы ее руководитель, назначенный менеджером проекта «Создание инициативной среды, поддерживающей процесс управления изменениями».

Руководитель службы:

- определяет направления деятельности службы и ее специалистов;

- организует предусмотренные настоящим положением необходимые мероприятия и осуществляет их контроль.

Руководитель службы имеет право:

- подписывать документы, издаваемые от лица службы;

- самостоятельно подбирать и утверждать кандидатуры специалистов службы;

- издавать распоряжения по службе;

- издавать распоряжения по нагрузке специалиста должностными обязанностями (увеличению, уменьшению или освобождению от таковых);

- принимать оперативные решения по работе службы.

5.2. Специалисты экспертно-консалтинговой службы осуществляют:

- консультационную помощь авторам (заявителям), приём необходимых материалов, организацию и проведение организационных, методических и управленческих консультаций и процедуры экспертного анализа содержания и результативности инициатив, и проектов сотрудников ТГУ для определения их стратегической значимости, перспектив использования, обработку и хранение в архиве представленных материалов и учебно-методической продукции.

5.3. Структура экспертно-консалтинговой службы является гибкой и может трансформироваться в соответствии с решением или возникновением стратегических и тактических задач проекта «Создание инициативной среды, поддерживающей процесс управления изменениями».

6. РЕЖИМ РАБОТЫ

6.1. Экспертно-консалтинговая служба работает в течение учебного года.

6.2. Режим и время консультаций специалистов планируется и корректируется в течение года по согласованию с сотрудниками службы и менеджером проекта.

6.3. Предусмотрен индивидуальный график консультаций и проведения экспертного анализа.

7. Срок действия и порядок внесения изменений в Положение

7.1. Настоящее Положение вступает в силу после утверждения его менеджером проекта «Создание инновационно-активной среды, поддерживающей процесс управления изменениями на постоянной основе».

7.2. Изменения и дополнения в настоящее Положение могут быть внесены только по согласованию с менеджером проекта «Создание инициативной среды, поддерживающей процесс управления изменениями».

Приложение 2.4

**Шаблон паспорта инициативного проекта (получившего поддержку для реализации от 54 000 до 300 000 рублей)**



регистрационный №

|  |
| --- |
| Утверждено на заседании Управляющего комитета |
| Протокол №  от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ г. |

**ПАСПОРТ ПРОЕКТА**

**Название проекта**

Томск – 2015

**Краткое резюме Проекта**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование Проекта |  |
| Ключевые структурные подразделения, задействованные в реализации Проекта |  |
| Основание для реализации проекта (СИ «Дорожной карты») |  |
| Бюджет Проекта |  |
| Плановые сроки реализации Проекта |  |
| Цель Проекта |  |
| Задачи Проекта |  |

Основные принципы и ответственность по управлению Проектами в рамках выполнения Программы повышения конкурентоспособности Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Национальный исследовательский Томский государственный университет изложены" в "Положении об организации управления проектами в ТГУ".

**I.** **Основные этапы и результаты Проекта**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **План реализации Проекта и основные результаты** | | | |
| Мероприятия | Дата начала | Дата завершения | Основные результаты |
|  |  |  |  |

**II.** **Оценка эффективности реализации Проекта**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Плановые целевые значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) Проекта** | | | |
| № п/п | Наименование КПЭ Проекта | Ед. изм. | Целевое значение КПЭ |
| 1 |  |  |  |

**III.** **Состав участников проекта и функционал**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сотрудники ТГУ – участники проекта** | | |
| **Ф.И.О.** | **Должность** | **Выполняемая работа** |
|  |  |  |
| **Привлеченные специалисты** | | |
| **Ф.И.О.** | **Должность** | **Выполняемая работа** |
|  |  |  |

**IV.** **Бюджет проекта**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Планируемые затраты по проекту:*** |  |
| ***Оплата труда команды проекта:*** |  |
| Сотрудники ТГУ |  |
| Привлеченные исполнители |  |
| Страховые взносы |  |
| ***Прочие расходы:*** |  |
| **Командировки** |  |
| суточные |  |
| проезд |  |
| проживание |  |
| ГСМ (для выезда в районы области) |  |
| **Расходные материалы** |  |
|  |  |
| **Оборудование** |  |
|  |  |
| **Услуги сторонних организаций** |  |
|  |  |
| **Источник финансирования** |  |
| **Стратегическая инициатива** |  |
| **Мероприятие Постановления Правительства РФ № 211** |  |

**V.** **Отчетность о Проекте**

Отчетность о достижении запланированных результатов Проекта выполняется по завершении периода реализации. Отчет предоставляется в Офис стратегического управления.

Приложение 2.5

**Регламент оформления закупки товаров, работ, услуг для инициативных проектов (на основании Памятки для сотрудников университета по применению «Положения о закупке товаров, работ, услуг для нужд ТГУ», утвержденного решением Наблюдательного совета ТГУ 27 июня 2014 года)**

**1. Основные положения системы закупок по 223-ФЗ:**

30 мая 2014 года Томский государственный университет изменил тип государственного учреждения с бюджетного на автономное, в этой связи приобретение товаров, работ и услуг для нужд университета осуществляется в соответствии с нормами, установленными Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» **№ 223-ФЗ**.

27 июня 2014 года Наблюдательный совет ТГУ утвердил «**Положением** **о закупке товаров, работ, услуг для нужд Томского государственного университета» (далее Положение)**. 30 июня 2014 года Положение было опубликовано на официальном сайте [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru).

Таким образом, **с 30 июня 2014 года** Томский государственный университет имеет право осуществлять закупки товаров, работ, услуг в соответствии с Положением.

Кроме того, при предоставлении в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации средств из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации автономным учреждениям на осуществление капитальных вложений в объекты государственной, муниципальной собственности применяются положения Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ от 05.04.2013 года.

**2. Основные способы закупок, предусмотренные Положением:**

«Положение о закупке товаров, работ, услуг для нужд ТГУ» предусматривает следующие способы закупок:

* 1. осуществляется закупка товаров, работ, услуг на сумму, не превышающую пятьсот тысяч рублей;

**3. Для инициирования закупки необходимо осуществить следующие действия:**

1. Составить служебную записку (по форме приложения № 1), которая должна содержать следующую информацию:

**- Наименование закупки (приобретаемые товары, работы или услуги).**

**- Обоснование закупки.**

Каждая закупка товаров, работ, услуг должна быть обоснована на предмет необходимости приобретения объекта закупки для целей деятельности проекта **(необходимо обосновать, что приобретается и для каких целей)**.

**- Обоснование и расчет начальной цены контракта.**

Начальная (максимальная) цена контракта определяется и обосновывается инициатором закупки посредством применения следующего метода:

**метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка);**

Для обоснования цены по методу сопоставления рыночных цен, необходимо представить информацию о цене не менее чем из 3-х источников (запросить коммерческие предложения или счета с одинаковым наименованием и количеством товаров). При невозможности предоставления информации из 3-х источников, необходимо обосновать представление информации из 1 источника (например, поставщик является производителем закупаемого оборудования).

В служебной записке необходимо также установить:

- реальные сроки для поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг;

- определить место поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг,

- закрепить ответственного за закупку исполнителя с указанием контактных данных (телефон, адрес электронной почты)

2. Составить техническое задание (описание объекта закупки)

При составлении технического задания, необходимо учитывать следующие особенности:

1) описание объекта закупки должно носить объективный характер.

2) в описании объекта закупки указываются функциональные, технические и качественные характеристики, эксплуатационные характеристики объекта закупки (при необходимости).

3) в описание объекта закупки **могут включаться требования или указания в отношении товарных знаков без указания слов «или эквивалент».** Однако в случае необходимости можно использовать опцию «эквивалента», если инициатор закупки знает, что его устраивают несколько моделей, или, когда можно заказать за те же деньги более новую модель, соответствующую всем требуемым характеристикам.

3. Подписать служебную записку (с приложением 3-х коммерческих предложений и 2 экземпляров договора, подписанного поставщиком) у менеджера проекта «Создание инициативной среды, поддерживающей процесс управления изменениями», в Офисе стратегического управления, в Планово-финансовом управлении и Управлении бухгалтерского учета и контроля университета.

4. Утвердить служебную записку на закупку товаров, работ, услуг и подписать договоры поставки у проректора по программам развития университета, проставить печать Университета в Управлении делами.

5. В случае, если поставка товаров, выполнение работ, оказание услуг осуществляется у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) и цена договора превышает 100 000 рублей, ответственное за закупку лицо в срок не позднее 5 дней после заключения договора, обязано представить в Правовое управление электронный и печатный вариант заключенного договора, для размещения информации о его заключении на официальном сайте [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru).

6. Передать один экземпляр договора поставщику, при поставке получить у поставщика счет-фактуру и при необходимости товарную накладную (в 2-х экземплярах).

7. Передать подписанную и утвержденную служебную записку, второй экземпляр договора (на котором стоят визы ПФУ и Управления бухгалтерского учета и контроля университета) и документы, полученные от поставщика при осуществлении поставки, в Финансовую группу для оплаты по договору.

8. Забрать один экземпляр счета-фактуры (если была, то и товарной накладной) и передать поставщику.

Приложение 2.5.1

Проректору по программам развития ТГУ

Д.В. Сухушину

**СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА**

В соответствии с планом закупки товаров, работ, услуг просим согласовать проведение закупки на приобретение (наименование оборудования или «канцелярских товаров»).

Источник финансирования: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обоснование закупки: Оборудование/канцелярские товары приобретается для выполнения работ в рамках проекта «Создание инициативной среды, поддерживающей процесс управления изменениями» и реализации мероприятий инициативного проекта «Название инициативного проекта».

По стратегической инициативе Дорожной карты СИ 5 «Построение системы управления Университетом и системы управления изменениями»,

Задача 5.4, «Институциональная поддержка внедрения культуры, ориентированной на изменения»,

Мероприятие 8 «Реализация в рамках планов проведения научно-исследовательских работ в соответствии с программой фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период в вузах, а также с учетом приоритетных международных направлений фундаментальных и прикладных исследований: - научно-исследовательских проектов с привлечением к руководству ведущих иностранных и российских ученых и (или) совместно с перспективными научными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах; - научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов совместно с российскими и международными высокотехнологичными организациями, в том числе с возможностью создания структурных подразделений в вузах».

Начальная цена закупки: 0 (ноль) рублей.

Обоснование начальной цены указано в приложении 1 к служебной записке.

Срок поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг: месяц 20\_\_ г.

Ответственный исполнитель: Фамилия Имя Отчество, должность, место работы, тел.: почта:

Менеджер проекта Суханова Е.А.

Согласовано:

Директор ОСУ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.А. Сазонтова

Начальник ПФУ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.Г. Васильева

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.Н. Нагаева

Способ осуществления закупки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 1 к служебной записке

**Обоснование и расчет начальной цены контракта**

При определении начальной цены контракта были изучены коммерческие предложения от следующих фирм:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фирма** | **ООО «X»** | **ООО «Y»** | **ООО «Z»** |
| Предлагаемая цена | 1,00 | 2,00 | 3,00 |

По итогам изучения рыночных цен было принято решение о начальной цене договора, предложенной ООО «X» в размере 1,00 рублей.

Менеджер проекта Суханова Е.А.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

на выполнение работ (услуг)

сроки исполнения: с месяца 20\_\_ г. по месяц 20\_\_ г.

**1. Предмет технического задания**

Приобретение (указать наименование оборудования или «канцелярских товаров»).

**2. Цель услуг и основное практическое назначение планируемых результатов**

Оборудование (или канцелярские товары) приобретается для (проведения мероприятия, осуществления работ, создания продукта проекта) в рамках реализации мероприятий инициативного проекта «Название инициативного проекта».

**3. Требования к выполняемым услугам**

Технические характеристики оборудования (или канцелярских товаров), указание конкретной марки и модели товара.

**4. Порядок формирования цены**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Виды работ (услуг)** | **Кол-во (шт.)** | **Сумма (руб.)** |
| 1. |  |  | 0,00 |
| **Итого:** | | | **0,00** |
| **В том числе НДС:** | | | **0,00** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Исполнитель |  | Менеджер проекта |
| Фамилия И.О. |  | Суханова Е.А. |
| *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* |  | *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* |
| *подпись* |  | *подпись* |

Приложение 2.6

**Табель консультаций участников третьего грантового конкурса**

Ответственный за консультации: Волкова Жанна Владимировна

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Участник конкурса (контактное лицо)** | **Название проекта** | **Дата консультации** |
| Куровская Лариса Валерьевна | Организация и проведение форума "Томск  - зеленый город. Прошлое, настоящее,  будущее". | 07.10 |
| Есипов Павел | Производство полнокупольных видеоматериалов «состояние современной частной космонавтики» | 07.10 |
| Кизилова Лилия Игоревна | Студенческий консалтинг-центр по содействию развитию бизнеса в странах Ближнего Зарубежья и Восточной Азии | 07.10 |
| Брюханова Валентина Владимировна | Электронный образовательный ресурс в среде Moodle для адаптации первокурсников | 07.10 |
| Шкитин Дмитрий Иванович  Кизилова Лилия Игоревна  Кирюшова Яна Викторовна  Аленина Евгения Алексеевна | Студенческий консалтинг-центр по содействию развитию бизнеса в странах Ближнего Зарубежья и Восточной Азии | **Образовательный модуль «Разработка проектов совершенствования образования и научной деятельности в исследовательском университете»**  07.10  12:00 - 17:00 |
| Есипов Павел Александрович  Белей Дмитрий Андреевич  Рябчиков Василий Юрьевич | Производство полнокупольных видеоматериалов «состояние современной частной космонавтики» |
| Желева Ольга Викторовна | Живое право | 09.10 |
| Другова Елена Анатольевна | Разработка методологии международного рекрутинга в ТГУ | 09.10 |
| Шкитин Дмитрий Иванович  Кизилова Лилия Игоревна  Кирюшова Яна Викторовна  Аленина Евгения Алексеевна | Студенческий консалтинг-центр по содействию развитию бизнеса в странах Ближнего Зарубежья и Восточной Азии | **Образовательный модуль «Разработка проектов совершенствования образования и научной деятельности в исследовательском университете»**  09.10  14:00 - 17:00 |
| Есипов Павел Александрович  Белей Дмитрий Андреевич  Рябчиков Василий Юрьевич | Производство полнокупольных видеоматериалов «состояние современной частной космонавтики» |
| Красноперов Антон Юрьевич | Шаг №1 | 12.10 |
| Лагунова Жанна Викторовна | Организация островков «третьих мест» в ТГУ - пространство для общения, учёбы и досуга | 12.10 |
| Водясов Евгений Вячеславович | Каменные гости из прошлого | 12.10 |
| Горенинцева Валентина Николаевна | «В лаборатории текста»: разработка и апробация практик научно-исследовательской и проектной деятельности школьников в области филологии | 12.10 |
| Шкитин Дмитрий Иванович  Кизилова Лилия Игоревна  Кирюшова Яна Викторовна  Аленина Евгения Алексеевна | Студенческий консалтинг-центр по содействию развитию бизнеса в странах Ближнего Зарубежья и Восточной Азии | **Образовательный модуль «Разработка проектов совершенствования образования и научной деятельности в исследовательском университете»**  12.10  14:00 - 16:30 |
| Есипов Павел Александрович  Белей Дмитрий Андреевич  Рябчиков Василий Юрьевич | Производство полнокупольных видеоматериалов «состояние современной частной космонавтики» |
| Гаврилов Дмитрий Юрьевич | Проведение студентами учебных курсов для школьников: 1) курс по подготовки к ЕГЭ по информатике 2) курс научно-исследовательской работы (включающий в себя исследование или разработку чего-либо) | 13.10 |
| Тарабанов Николай Александрович | Научно-образовательный семинар «Philosophy and Science in English» | 13.10 |
| Асютина Оксана  Корке Елена | Организация многофункциональной площадки в ТГУ для кратковременного пребывания детей | 13.10 |
| Витязева Юлия Александровна | 1. Дебаты – форма дополнительного интеллектуального образования 2. Социальный квест | 13.10 |
| Кильмухаметова Елена Юрьевна | Реализация компетентностного подхода в проектной деятельности студентов: на примере проекта по продвижению французского языка и французской культуры в г. Томске и в Сибири | 16.10 |
| Кириллов Николай Степанович | Мастер-классы: «Оптика. - Сделай сам!» Оптическое устройство – от идеи до модели за 7 дней. | 16.10 |
| Тихонова Евгения Петровна | Создание площадки для социокультурной адаптации иностранных студентов на базе ИИК ТГУ | 16.10 |
| Пивнев Дмитрий Игоревич | Улучшение качества обучения в MOOC, по средствам игрофикации выходного контроля | 16.10 |
| Тренькаева Наталия Анатольевна | Обучение в стиле коучинг | 16.10 |
| Бабенко Андрей Сергеевич | Разработка и реализация учебного курса: «Research Seminar (for PhD Biology Students)» «Научно-исследовательский семинар (для аспирантов биологических специальностей)» | 16.10 |
| Петелин Александр Евгеньевич | 1. Разработка и апробация англоязычных версий курсов «Технологии разработки программных продуктов» и «Информационная безопасность». 2. Разработка стратегии организации PR-кампании ТГУ за рубежом | 16.10 |
| Шкитин Дмитрий Иванович  Кизилова Лилия Игоревна  Кирюшова Яна Викторовна  Аленина Евгения Алексеевна | Студенческий консалтинг-центр по содействию развитию бизнеса в странах Ближнего Зарубежья и Восточной Азии | **Образовательный модуль «Разработка проектов совершенствования образования и научной деятельности в исследовательском университете»**  16.10  12:00 - 13:30 |
| Есипов Павел Александрович  Белей Дмитрий Андреевич  Рябчиков Василий Юрьевич | Производство полнокупольных видеоматериалов «состояние современной частной космонавтики» |

Приложение 2.7

**Табель консультаций участников третьего грантового конкурса**

Ответственный за консультации: Соколов Виктор Юрьевич

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Участник конкурса (контактное лицо)** | **Название проекта** | **Дата консультации** |
| Олицкая Дарья Александровна | Развитие сайта Летней школы интенсивного обучения русскому языку для иностранных студентов | 01.10 |
| Ливенцова Евгения Юрьевна | Издание сборника лучших волонтерских практик Томского государственного университета на русском и английском языках | 01.10 |
| Прокопьев Алексей Сергеевич | Эко-тур «По Заповедному парку» | 01.10 |
| Жуков Андрей Александрович | Школьный портал по физике, математике и информатике | 02.10 |
| Терешкова Надежда Сергеевна | Конкурс: «Путешествие в Поднебесную» | 02.10 |
| Игнатов Артем Андреевич | Курс видео-лекций на английском языке по военному страноведению для студентов (курсантов) языковых факультетов | 02.10 |
| Стеклянникова Светлана Юрьевна | Квест для старшеклассников языковых школ г. Томска «Rund um Deutsch – Rund um die Uni» | 08.10 |
| Миньков Сергей Леонидович | Научно-образовательная политематическая площадка поддержки и продвижения молодежных инновационных проектов (Inno-Pro) | 08.10 |
| Угольникова Кристина Игоревна | StartupSocial TSU | 08.10 |
| Подкладова Татьяна Дмитриевна | Дружелюбный кампус | 09.10 |
| Гилева Ульяна Игоревна | «Умная карта» - карта общественно-творческих возможностей студентов ТГУ | 09.10 |
| Балясова Наталья Николаевна | «Школа компьютерной грамотности» для младших школьников | 09.10 |
| Соколенко Владислава | Мой первый патент | 15.10 |
| Елесин Сергей | Разработка образовательных приложений с использованием технологии Intel RealSense | 15.10 |
| Щелин Игорь Владимирович | Исследование показателей психологической безопасности студентов в условиях формирования кампусной среды | 15.10 |
| Анисимов Станислав Владимирович | Мониторинг качества образования через механизмы обратной связи в среде вуза | 16.10 |
| Селюнина Лилия Александровна | «Химическое превращение» талантливых школьников в успешных студентов Национального исследовательского Томского государственного университета | 16.10 |
| Блинов Владимир Николаевич | Создание при ТГУ рейтингового агентства по оценке программ стратегического развития | 16.10 |
| Блинов Владимир Николаевич | 1. Развитие коммуникативной среды кафедры (на примере кафедры управления образованием ФП ТГУ) для повышения количества и цитируемости научных публикаций сотрудников; 2. Публикационная активность авторов ТГУ: конкретизация и структуризация проблем для поиска эффективных решений. | 20.10 |
| Осаченко Юлия Станиславовна | 1. Дискуссионный философский клуб: создание и апробация механизма формирования трансдисциплинарных компетенций у студентов и школьников; 2. Дискуссионный философский клуб: создание и апробация механизма привлечения талантливых абитуриентов; 3. Дискуссионный философский клуб: создание и апробация механизма студенческого сопровождения исследовательских проектов школьников (с использованием дистанционных технологий) | 20.10 |
| Войцеховская Анастасия  Александровна | 1. GreenWall – живой гобелен в Научной библиотеке Томского государственного университета (НБ ТГУ) 2. ЭКОлекторий | 20.10 |
| Белых Виталий Сергеевич | Привлечение школьников в НИ ТГУ с помощью интернет-ресурсов | 20.10 |
| Зуева Валерия Олеговна | ART Incubator | 20.10 |
| Бабкина Ольга Владимировна | Разработка модели инновационной системы ТГУ | 23.10 |
| Васильева Анна Викторовна | Создание аудио-, видео- презентаций, отражающих достижения, корпоративный дух университета для использования во внутренней и внешней информационной среде | 23.10 |
| Козырева Дарья | Научное Студенческое Общество ТГУ | 23.10 |

Приложение 3

**Реализация механизмов вовлечения сотрудников в управление изменениями, внедрение элементов shared governance**

* 1. Анализ существующей системы советов и комиссий, выделение направлений и задач, требующих участия в них НПР (автор – *Евгения Попова, директор НОЦ «Социально-политические исследования технологий*»)
     1. **Схема управления университетом: традиционные и новационные структуры и методы управления.**

Согласно Уставу, управление ТГУ осуществляется «*на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности*». В Уставе перечисляются структуры, которые являются органами управления:

* Наблюдательный совет,
* Конференция работников и обучающихся Университета,
* Ученый совет,
* Ректор,
* Международный совет,
* Ученые советы факультетов,
* Студенческий совет.

Данный перечень, за исключением двух внешних советов – Наблюдательного и Международного, - составляет структуру традиционного управления. Она характеризуется в ТГУ большой автономией всех структур – факультетов и образовательных институтов; лабораторий и научно-образовательных центров; общеуниверситетских административных единиц. Данную модель старается переформатировать настоящий ректор университета, создавая более жесткую, и более управляемую схему, сохраняя данные органы, меняя их функционал и кадровый состав.

Цель данной части отчета – создание перечня комитетов и комиссий, существующих в университете, формирование списка действующих фактически и существующих лишь на бумаге структур, а также попытка формировать список функций, остающихся вне поля деятельности коллегиальных органов, и особенно оказавшихся вне функционала существующих управленческих структур.

***Внешние коллегиальные органы: Наблюдательный совет, Международный совет***

Созданы в течение 1-2 предыдущих лет в рамках требуемых Учредителем изменений системы управления вузом, в целях диверсификации властных органов внутри университета и для оптимизации принимаемых внутри решений, исходя из опыта и рекомендаций внешних для университета статусных персон.

Наблюдательный совет (НС) имеет большое число принципиальных для существования университета полномочий, связанных с назначением ректора Учредителем; выполнением им финансовой и экономической деятельности; управлением имуществом, участием университета в работе сторонних организаций в качестве учредителя или партнера. Согласно Уставу ТГУ, лишь некоторые из рассматриваемых вопросов и принятых решений, прежде всего связанные с крупными сделками университета, являются обязательными для исполнения ректором (п.3.10). Важно, что из материалов интервью следует, что ректор рассматривает рекомендации НС как обязательные для исполнения.

Для целей отчета важно отметить, что среди членов НС присутствует лишь один представитель ТГУ, в то время как Устав разрешает до трети участников включать в состав Совета.

**Рекомендации:** Из интервью с сотрудниками ТГУ кажется, что они не понимают и не знают ничего о роли НС. С другой стороны, планируется формирование комиссий для создания документов к заседаниям НС, проходящим ежеквартально. Таким образом, правильно было бы в отчетах ректора УС и сотрудникам давать больше ссылок на работу НС, а также ввести в комиссии ротируемых представителей факультетов и лабораторий, информирующих сотрудников ТГУ о работе НС.

Международный академический совет (МС) – действует в качестве экспертно-аналитического и консультативного органа, связанного с международной деятельностью университета и отчитывается перед Ученым советом ТГУ. Совет имеет право принятия решений по двум вопросам: разработка и реализация процедур международного рекрутинга; признания иностранного образования при приеме на обучении в случаях, не регулируемых Законом об образовании (Устав, 2014, п.3.34). Примеры принятия подобных решений в интервью не были обнаружены. Список кандидатов Совета формируется ректором с учетом предложений Ученого совета. По факту руководители лабораторий, не члены УС, рассказывали, что они вели переговоры с потенциальными членами МС, а секретарь МС рассылала формальные приглашения от имени ректора. Согласно Положению о Совете, он состоит из 18-20 членов, двух сопредседателей и ученого секретаря. В настоящее время Совет состоит из 19 человек, из которых двое – представители ТГУ, включая сопредседателя Совета, президента ТГУ, еще восемь участников Совета работают в разных качествах в лабораториях ТГУ

Процедура работы у Совета такая, что участники приезжают в ТГУ, заслушивают информацию о развитии науки и образования в ТГУ, ходят по лабораториям, факультетам и центрам ТГУ, встречаются с сотрудниками, и по результатам обсуждают полученную информацию и вырабатывают рекомендации. В интервью смогли привести множество примеров, когда рекомендации МС были оформлены в виде решений для исполнения внутри ТГУ. Как говорили респонденты, обычно рекомендации инкорпорируются в принимаемые стратегические решения.

**Рекомендации**: Кажется правильным участие иностранных НПР в коллегиальных органах ТГУ, однако, ограничивать их представительство лишь МС кажется недальновидно, если мы имеем цель интернационализации. Иностранные студенты и преподаватели должны иметь и иные площадки для обсуждений стратегии и повседневной работы университета, с участием российских НПР. И эти низовые структуры было бы правильно связывать с МС, состоящим из большего числа внешних ведущих НПР. Кажется, логичным распространение практик прямого участия и на эту страту внутри университета.

***Внутренние совещательные органы в университете: Ученый совет, комиссии при УС и иных структурах.***

Ученый совет – с одной стороны выступает рудиментом советского управления через собрания трудовых коллективов, с другой – может стать аналогом несколько расширенного академического сената, имеющегося практически во всех университетах западной модели, куда входят представители от всех структур университета, связанных с образовательной и научной (в нашем случае наука скорее не обсуждается на заседаниях УС) деятельностью. Ученый Совет – формальный орган принятия коллективных решений для управления университетом, который собирается, как правило, не реже раза в месяц. В его состав входят представители администрации и НПР, которые избираются на срок 5 лет. Число членов Ученого совета – 65-66 человек (Отчет о самообследовании, 2015: 5). Нынешний УС избран конференцией работников и обучающихся ТГУ 11.03.2015 г., и утвержден приказом ректора от 20.03.2015.

В состав Ученого совета входят ректор, который является его председателем, все проректоры, а также по решению Ученого совета от 03 марта 2010 г., протокол № 1 и Устава ТГУ, деканы факультетов и руководители приравненных к факультетам основных структурных подразделений университета – трех образовательных институтов, трех НИИ и Ботанического сада, филиала ТГУ в Новосибирске. Включены также по одному представителю профкомов сотрудников и студентов и назначенный ректором ученый секретарь Совета. Помимо членов Совета «по должности», в него входят и избранные представители указанных структурных подразделений. В состав ныне действующего Совета с 2014 года введены также руководители четырех административных управлений (ПФУ, Управления бухгалтерского учета и контроля, Управления кадров и Офиса стратегического управления). Таким образом, чуть меньше половины состава УС составляют руководители 23 образовательных структур, трех НИИ, Ботанического сада, одного филиала, меньше трети - 19 из 66 участников – выборные представители факультетов и двух НИИ. Остальные участники - ректор и все проректоры, остальные представляют АУП.

Реальная власть Ученого Совета зависит от формы принятия решений. В ТГУ позиции Ученого Совета в университетском управлении образованием и кадровыми вопросами в отношении руководства факультетами и кафедрами традиционно сильные, однако в отличие от Академического сената УС университета практически не рассматривает стратегические и финансовые вопросы. Важно отметить, что последние выпадают из структуры рассмотрения коллегиальными органами, с широким участием НПР. Об этом ниже.

Для того чтобы понять, насколько реальна власть Ученого Совета, необходимо проанализировать его текущую работу. Ученый Совет рассматривает огромное число принимаемых в ТГУ документов, в том числе открытие новых программ и факультетов, учебные планы, нормативы, размеры стипендий студентам и т.п. Как правило, на практике это приводит к перегруженности Ученого Совета огромными пакетами документов, что приводит к невозможности качественного обсуждения вопросов, которые требуют проработки. В итоге, как правило, на Ученый Совет выносятся документы, которые уже прошли необходимое обсуждение на других уровнях, и от Ученого Совета требуется принять документ, как правило, единогласно или абсолютным большинством голосов.

Респонденты сходятся во мнении, что значение Ученого совета в том, чтобы каждый из его членов мог при желании высказать свое мнение. Многие вопросы, особенно текущие, не связанные со стратегией, проходят весьма формальное обсуждение. Вопросы, затрагивающие долгосрочные интересы, а также проблемные точки в операционной работе вызывают настоящие дискуссии.

Проблемой в работе УС ТГУ кажется низкая ротация участников и фактическое сужение его функционала. Сопоставив три списка, можно сказать, что обновление совета происходило и в 2010 и особенно в 2015 годах: совет 2010 года обновился почти на четверть, совет 2015 года на половину по сравнению с 2005 и на треть по сравнению с 2010 годом.

В Ученых советах разных созывов представлен в первую очередь истеблишмент университета – это деканы факультетов и заведующие кафедр, кроме того, большая часть из них имеет степень доктора наук. Среди 65 участников Ученого совета 2005 года только у 11 нет степени, при этом почти все эти люди работают в административных подразделениях университета, не совмещая работу ни с какой преподавательской или исследовательской позицией в университете. В последующие годы наблюдается примерно такое же соотношение докторов и кандидатов наук, большая часть сотрудников без степеней также представлена административными подразделениями. При этом если мы посмотрим на общую картину участия, то она выглядит не менее элитистской (Таблица 3): докторов наук в полтора раза больше кандидатов, мужчин в два раза больше, чем женщин, а большая часть тех, у кого нет степени, относится к административным подразделениям.

Помимо большого Ученого совета существуют ученые советы факультетов и институтов, куда включены его сотрудники, а также заседания кафедр. Именно там в основном принимаются решения, касающиеся общих и стратегических вопросов развития факультетов и кафедр, которые затем должны были бы одобряться на Ученом совете. Таким образом, круг вовлеченных расширяется за счет участия в подготовке решений тех НПР, которые непосредственно работают на кафедрах и факультетах. Они не принимают участия в управлении всем университетом, однако, имеют возможность влиять на стратегию и операционную деятельность своего структурного подразделения.

***Комиссии и комитеты: элементы shared governance***

Из интервью с руководящими структурами кажется, что в ТГУ комиссии и комитеты не воспринимаются как структуры ShG, хотя именно они рассматриваются в качестве основы для подобного управления – во всех изученных зарубежных университетах различные комиссии и комитеты создаются для обсуждения различных сфер университетского управления. Теоретически комиссии бывают двух типов: создаваемые на постоянной основе и функционирующие с ежегодной повесткой и обязательной ротацией членов комиссий, и *ad hoc* комитеты, создаваемые, как правило, для решения конкретных задач (обычно после выполнения задачи комитет прекращает свое существование). Кажется, прообразом ad hoc комитетов в ТГУ становятся инициативные проекты, но лишь те, что связаны с общеуниверситетскими задачами и с проблемами управления и выработки стратегии.

Комиссии создаются с двумя целями: 1) проработка определенной стратегии или документа с последующим вынесением на Ученый совет или в Ректорат; 2) постоянная работа в определенной сфере деятельности университета: научной, методической, финансовой и пр. Из списка комиссий, которые существуют в других университетах можно обозначить:

**Постоянные комиссии:** Комитет по этике; Финансовый комитет - отвечает за разработку проекта бюджета, общих принципов и перспективных приоритетов бюджетных расходов университета; Assessment-центр НПР или комитет по персоналу (не управление!!); Библиотечный комитет;

**Временные комиссии:** Комиссия по рекрутингу и трудоустройству; Комиссия по университетским рейтингам; Комиссия по новым магистерским программам; Комиссия по работе с госорганами.

Возможны еще неофициальные комиссии, как то совещание деканов, которые исполняют важные функции обсуждения текущих проблем, стоящих перед образовательными структурами. И кажется, что, если четко обозначить функционал для подобной «комиссии», она могла бы играть роль в структуре управления, значимую для принятия решения ректором, уравновешивая ректорскую команду и администраторов.

Проблема делегирования ответственности и создание комиссий, принимающих коллективные решения, остается принципиальной для ректора, поскольку определяет их дальнейшие отношения с НПР и восприятие структуры управления университетом в целом. Определение степени вовлечения НПР в принятие решений – прерогатива ректора, и зависит от успешности выстраивания доверительных отношений, авторитета и способности Ректора воспринимать критику и находить компромиссные решения. В отдельных случаях недостаточная вовлеченность НПР в принятие решений может провоцировать конфликты вплоть до кризиса доверия. Важно, что сообщество НПР, как правило, имеет исторически сложившееся автономное ядро, состоящее из профессоров-«старожилов», которые имеют достаточно большой авторитет среди всего НПР в отдельных научных отраслях. Конфликты со «старожилами», которые представляют собой небольшую корпорацию, могут пагубно сказаться на возможности Ректора проводить реформы сложившейся системы управления.

Несмотря на крайне сильную позицию Ректора в структуре управления, можно констатировать, что он сталкивается с двумя достаточно серьезными центрами силы – с одной стороны, учредителем, которому он формально подчинен, и Наблюдательному совету, который с недавнего времени отбирает кандидатов на пост ректора для учредителя, с другой стороны, с автономным ядром НПР, которыми он формально руководит. Способность Ректора лавировать между этими двумя центрами и принимать компромиссные решения, в конце концов, определяет его успешность как управленца. Часто кажется он замыкает коммуникацию на одном или двух сотрудниках для достижения эффективности, что логично в ситуации, ограниченной по времени, но может вредить провозглашаемой системе открытости и снижать мотивацию сотрудников.

В ТГУ Ученый совет может делегировать право принятия решений по отдельным вопросам временным и постоянным комиссиям внутри себя, а также ученым советам факультетов и институтов. Согласно Уставу, в составе Ученого совета действуют 8 постоянных комиссий:

* Учебно-методическая комиссия,
* Объединенный научно-технический совет (ОНТС) – на правах научно-производственной комиссии,
* Аттестационная/ кадровая комиссия,
* Планово-бюджетная комиссия,
* Организационно-нормативная комиссия,
* Совет по информатизации - на правах комиссии по информатизации,
* Комиссия по работе с молодежью,
* Комиссия по социальной и воспитательной работе.

Как говорят многие респонденты, половина данных комиссий существует только на бумаге, «*их нужно половину реанимировать*». В университете говорят о необходимости объединения данных комиссий УС с инициативными группами, включении в их работу внешних участников, но в данный момент нельзя сказать, будут ли выполнены эти инициативы.

Важно заметить по результатам анализа изученных нами списков УС и комиссий УС с 2005 года, что комиссии УС активно на протяжении трех созывов состоят из проректоров и деканов, а также инкорпорируют в свой состав АУП, практически исключая рядовых НПР (см. табл. 1 ниже). Помимо важности уменьшения влияния администраторов на работу коллегиальных структур ТГУ, нужно вводить более широкое представительство факультетов, поскольку их участие в комиссиях весьма неравномерно. Например, мы видим, что психологический факультет (факультет текущего ректора) занимает далеко не такую центральную позицию, как биологический факультет, но при этом заметно присутствует в работе комиссий 2015 года. Администрация присутствует в комиссиях больше, чем любой отдельный факультет. Если от администрации мы насчитали 47 человек в комиссиях трех созывов, то от биологического института уже 34, на третьем месте находится физический факультет с их 20 представителями (оба эти факультета представляли ректора и проректора предыдущего ректората). В целом же отметим, что за исключением заметной представленности администрации не обнаруживается доминирование одного факультета. Скорее в управлении присутствует ядро факультетов с некоторой периферией. Причем эти тренды верны как для советов 2005 и 2010 гг., так и для 2015 года.

Таблица 1. Представители ТГУ, участвующие последние 10 лет в формальной структуре управления.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Участники** | **Степень** | **Пол** | **Подразделение** | **Участие в комиссиях и УС (2005-2010)** | **Должность** |
| Сапожкова З. | Нет | Ж | Администрация | 14 | Начальник Управления кадров |
| Майер Г. | Доктор | М | Администрация | 12 | Заведующий, до 2013 г. ректор |
| Демешкина Т. | Доктор | Ж | Филологический, декан | 12 | заведующий, декан |
| Сущенко С. | Доктор | М | Информатика, декан | 11 | заведующий, декан |
| Демин В. | Кандидат | М | Радиофизический, декан | 11 | Проректор с 2014г. |
| Пучкова Н. | Нет | Ж | Экономический, администрация | 11 | председатель профсоюзного комитета сотрудников |
| Ревушкин А. | Доктор | М | Биологический институт | 10 | Заведующий, проректор |
| Дунаевский Г. | Доктор | М | Радиофизический | 9 | Заведующий, проректор |
| Бурова Н. | Нет | Ж | Администрация | 9 | Уч.секретарь |
| Татьянин Г. | Кандидат | М | Географический, декан | 9 | декан |
| Трубникова Т. | Кандидат | Ж | Юридический | 9 | доцент |
| Уткин В. | Доктор | М | Юридический, декан | 9 | заведующий, декан |
| Шрагер Э. | Доктор | М | Физико-технический | 8 | заведующий, декан |
| Демкин В. | Доктор | М | Физический | 8 | Заведующий, проректор |
| Потекаев А. | Доктор | М | Физический | 8 | декан |
| Кулижский С. | Доктор | М | Биологический институт | 7 | Заведующий, с 2014 проректор |
| Гладких Б. | Кандидат | М | Информатика | 7 | Доцент, советник ректора |
| Горцев А. | Доктор | М | Прикладная математика | 7 | заведующий, декан |
| Слижов Ю. | Кандидат | М | Химический | 7 | заведующий, декан |
| Галажинский Э. | Доктор | М | Психологический | 6 | Декан, с 2013 г. - ректор |
| Лозинский В. | Нет | М | Администрация | 6 | Начальник управления |
| Гураль С. | Доктор | Ж | Иностранные языки | 6 | заведующий, декан |
| Зиновьев В. | Доктор | М | Исторический | 6 | заведующий, декан |
| Ивонин И. | Доктор | М | Физический | 6 | Заведующий, проректор |
| Шилько В. | Доктор | М | Физической культуры | 6 | профессор |
| Сухушин Д. | Кандидат | М | Философский | 5 | проректор |
| Гринкевич Л. | Кандидат | Ж | ВШБ | 5 | заведующий, декан |
| Бабанский М. | Кандидат | М | Географический | 5 | проректор |
| Михалёва Л. | Кандидат | Ж | Иностранные языки | 5 | заведующий |
| Тарасенко П. | Кандидат | М | МФУ | 5 | Заведующий, декан |
| Назаров А. | Доктор | М | Прикладная математика | 5 | заведующий |
| Васенин И. | Доктор | М | Физико-технический | 5 | заведующий |
| Можаева Г. | Доктор | Ж | Философский | 5 | заведующий |
| Сахарова З. | Кандидат | Ж | Экономический | 5 | декан |

Часто вместо этих фиктивных структур появляются работающие органы, оперативно рассматривающие возникающие вопросы. Одним из примеров такого органа является ***Методический совет***. Это самостоятельный орган, который состоит из выборных представителей факультетов. Как правило, это председатель методкомиссий или заместитель декана по учебной работе, которых значимо меньше. Это орган при проректоре по учебной работе, он ее возглавляет. Они обсуждают сложности, делятся решениями и получают информацию о структуре работы с учебными программами и т.п. В настоящее время часто выполняет совещательную функцию, обсуждая новые документы, касающиеся структуры учебного процесса, формирующиеся внутри Учебного управления. Данных о том, что методсовет формирует концепции рабочих документов, мы не обнаружили, они лишь оценивают результаты работы АУП Учебного управления.

Подобным органом с Учебным управлением (УУ) работает ***совещание замдеканов.*** Это неформализованный орган, который обсуждает вопросы, возникающие перед руководством факультетов в рамках образовательной деятельности. Не принимает каких-либо решений, лишь обсуждает. Кажется, создан в помощь проректору и начальникам Учебного управления и отдельных его подразделений. Позволяет оперативно обсудить рабочие документы так же, как и легитимировать их для факультетов. Повестка дня определяется начальником УУ.

**Рекомендации для Методсовета и Совещания деканов**: 1) стоит обдумать вопрос о передаче этим структурам полномочий по выработке документов для учебного процесса и в целом по работе с документами. 2) Участники подобных совещаний говорят об уменьшении их роли в работе ТГУ в последние 1,5 года, хотя, напротив, стоит сделать эти встречи регулярными.

***Новые формы управления, возникающие в ТГУ:***

**Новые управленческие структуры**

Способы изменения системы управления, которые диктуются нормативными документами, новым статусом Университета и требованиями Программы «5-100», состоят прежде всего в появлении внешних структур, которые дополняют внутреннюю структуру управления университетом и односторонний контроль со стороны Учредителя, а также выполняют консультирующие и совещательные функции. Их функционал и структура расписаны в разделе «Внешние структуры управления» выше.

Руководство новыми формами активности и управления осуществляет ректор, проректор по развитию и офис стратегического управления. В помощь проведения конкурса на оплату академических и образовательных поездок создан Центр академической мобильности.

Для управления проектами создан **Управляющий** **комитет** по проекту «5-100», на котором рассматриваются все проекты, мероприятия и затраты, осуществляемые по программе «5-100». В состав Комитета, согласно данным сайта Программы 5-100 ТГУ, входят ректор и президент университета, 7 проректоров (не включены проректоры по АХР и безопасности), руководитель и ее заместитель Офиса стратегического управления, начальник ПФУ, ученый секретарь Научного управления, главный бухгалтер, начальник Управления информационной политики, зам. проректора по учебной работе и зам. проректора по науке, директор Центра менеджмента качества, начальник Правового управления, руководитель Центра «БиоКлимЛанд», зам. зав. Лабораторией когнитивных исследований и психогенетики.

На сайте информация о процедуре работы Комитета отсутствует, но из наблюдения можно обозначить следующие процедуры. Комитет собирается еженедельно для обсуждения отчетов, планов и проектов по текущей работе проектных и рабочих групп. Председательствует ректор, руководитель офиса стратегического управления, которая предварительно готовит с организаторами проектов, поддержанных университетом, презентацию для членов Комитета, представляет проект. После чего участники задают вопросы о презентации. Во время наблюдения обсуждали три проекта, каждый из которых запущен больше года назад, и презентация содержала отчетные показатели сделанной работы и планы продолжения проекта на текущий год. Обсуждения были бурные и эмоциональные, говорили ректор, все присутствующие проректоры, президент и начальник ПФУ по каждому из проектов. В основном вопросы касались обоснования запрашиваемого бюджета, связей с другими, принятыми к работе проектами и распределением обязанностей. Самый сложный вопрос касался согласования текущей работы по проекту с каждым из заинтересованных общеуниверситетских управлений.

Для управления проектной деятельностью была создана дополнительная структура управления и сопровождения проектов, включающая проректора по развитию, управляющего данной активностью; ***Офис стратегического упраления***, который сам называет себя «проектным офисом», так как пока ни о какой стратегической роли его речь не идет. Офис занимается сопровождением развития идеи ПНР разного статуса до состояния проекта (пакетированием проектов), который представляется на еженедельно собирающемся Управляющем комитете. Он занимается микроменеджментом, решает уже поставленные ректором, проректорами или иными инициаторами вопросы. Еще один офис – Центр академической мобильности – работает с заявками от сотрудников на финансирование академических поездок, которые также обсуждаются на заседании Управляющего комитета.

**Новые формы управленческой активности на низовом уровне**

Новые каналы как для участия рядовых НПР, так и для карьерного роста предлагаются новой системой управления, инициированной новым ректором. Отметим, что концепт shared governance в ТГУ понимается несколько иначе, чем в литературе по этой системе. Теоретически, сбалансированная система shared governance – это не прямая демократия и участие всех, а сочетание монархии (сильного ректора), республиканизма (представительство НПР, прежде всего профессоров) и прямой демократии (допускается включение других НПР и студентов не через методы представительства, а через ad hoc комитеты, другие способы вовлечения). Изменения предполагалось провести как на уровне формализованной структуры, так и прежде всего на культурном уровне, изменение управления, по замыслу организаторов, должно менять установки НПР.

В качестве новых методов участвующего управления в ТГУ используются:

1. Стратегические сессии, организованные руководством ТГУ совместно со Школой управления Сколково.
2. Проекты и конкурсы.
3. Открытые семинары и обсуждения вопросов управления и стратегий развития университета.
4. Грантовый конкурс проектов совершенствования практик образования и научно-исследовательской деятельности.
5. Еженедельное обращение ректора к сотрудникам и его персональная страница (http://www.tsu.ru/university/rector.php).

Для того, чтобы понять, действительно ли происходят мероприятия, изменяющую структуру управления университетом, были собраны персональные данные по участникам стратегических сессий, экспертных комиссий и семинаров. Всего в базу данных вошло 236 человек, которые участвуют в управленческих структурах программы 5-100, из них 33 внешних человека – участники Наблюдательного, Попечительского и Международного советов. Таким образом, число сотрудников университета в этом блоке составило 203 человека за два года, тогда как в работе Ученого совета участвовало 109 человек, а с учетом комиссий, в том числе неработающих - 154 человека за 10 лет. Уже эта цифра говорит о том, что новая программа позволила включить тех, кто раньше не имел отношения к обсуждению разных вопросов, касающихся работы университета.

В первую очередь мы видим, что в программе 5-100 гораздо в меньшей степени участвует истеблишмент университета – доктора наук составляют треть от числа участников, а занимающие высокие управленческие позиции только четверть. Вместе с тем в сессиях и рабочих группах участвуют 45 человек без степени. При этом если в традиционной структуре участники без степени почти полностью относились к работникам административных подразделений, то здесь к администрации относится только четвертая часть тех, у кого нет степени (11 человек из 45). В стратегических сессиях помимо административного персонала в большей мере участвуют представители научного сообщества, а не образовательных структур, что дает представительство лабораториям в сравнении с факультетами. Самый интересный результат касается соотношения присутствия мужчин и женщин. Судя по данным о работе Ученого совета, университетский истеблишмент был представлен в значительной степени мужчинами, тогда как новые структуры участия в изменении университета показывает гораздо более заметное присутствие женщин (работа Ученого совета и комиссий - 48 женщин и 106 мужчин, сессий в рамках Программы 5-100 – 92 женщины и 144 мужчины). Экспертные группы на 2/3 состоят из женщин.

Представительство деканов, которые составляют самую большую группу участников УС и его комиссий, в стратегических сессиях оказывается на втором месте, смещаясь группой НПР вне статусных позиций. На третьем месте в числе участников стратегических сессий оказываются администраторы и на четвертом заведующие лабораториями. В экспертных группах на первом месте по числу участников находятся НПР вне административных позиций, затем идут группы зам. деканов, зав. кафедрами и администраторы.

Факультеты в новых видах активности представлены весьма неравномерно:

- для стратегических сессий в основном повторяется система представительства факультетов в комиссиях УС: большое число участников от Биологического института и Факультета психологии (почти в два раза больше идущих следом факультетов – РФФ, ФТФ, ФсФ, ХФ, ФФ).

- Для экспертных групп, две из которых относятся к вопросам управления, одна – комиссия по этике, остальные - конкурсные комиссии, максимальное число участников представляют факультет психологии – по 6 человек суммарно, и ФсФ – 4 человека в конкурсных комиссиях.

В центре структуры управления по Программам 5-100 находится Управляющий комитет, а также работа стратегических сессий – именно эти структуры объединяют многих участников. На периферии находятся несколько экспертных групп, члены которых уже реже принимают участие в работе Комитета или сессий. Из анализа этих двух сетей можно сделать вывод о том, что в работе сессий и Комитета в большей степени присутствует университетский истеблишмент – доктора и деканы, а в работе экспертных групп чаще всего кандидаты и те, кто не занимает управленческих позиций.

**1.1.2. Проблемные зоны, препятствующие вовлечению НПР в структуры управления. Рекомендации.**

1) *Узурпация части прав внутри университетского сообщества корпорацией «старых» профессоров* рано или поздно для любого университета неизбежна, если не предусматривать специальных мер, позволяющих обновлять управленческие кадры. Существуют определенные различия между корпорацией «старых» профессоров, которая, как правило, более однородна и характеризуется высокой степенью объединения, и более молодыми профессорами, и сотрудниками, которые не выступают в качестве единой группы, однако формируют разрозненные запросы к изменению существующей системы распределения благ внутри университета. Эта проблема осмыслена ректорским корпусом и в настоящее время наблюдается при ее сохранении попытка ограничить власть деканов через усиление административных структур университета.

**Рекомендации**: Формирование процедур смены состава УС и комиссий. Состав должен меняться за пять лет хотя бы на треть – как любой коллегиальный политический орган. Так же, как и требование обязательной ротации управляющих структур на уровне факультетов и кафедр.

2) В настоящее время респонденты упоминают *усиление административных центров принятия решений на уровне проректоров и что составляет множество нареканий – руководителей общеуниверситетских административных структур*, в том числе за счет игнорирования многих коллегиальных процедур принятия решений и замены их неформальными оценками снизу. То есть, многие документы, которые должны обсуждаться на УС, касающиеся кадровых процедур и образовательных программ, в действительности без обсуждения готовятся в соответствующих управлениях или рабочих группах. После этого документы рассылаются на низовой уровень – на факультеты НПР, зам. деканам или методистам, по результатам их комментариев дорабатывается и формируется как готовый документ, который проходит вне системы утверждения на УС.

Количество административных структур увеличилось кратно. Отчет о самообследовании ТГУ за 2014 год гласит, что появилось больше 20 новых административных структур. Это соответствует общемировым тенденциям. Как показано в литературе, во многих университетах США число администраторов больше числа НПР. Это отвечает логике: все, что может сделать не НПР, нужно делегировать администраторам, поскольку их рабочее время (не для РФ) стоит сильно дороже администраторов. Но в случае ТГУ многие из опрошенных говорили о хаосе в определении полномочий каждого из отделов, которые часто дублировали друг друга и не могли определиться со своими обязанностями. Например, применительно к работе с иностранными студентами один из респондентов сказал, что он знает три структуры, которые должны заниматься работой с ними. В результате наблюдаются ситуации «семи нянек», поскольку функционал между административными единицами не разделен до сих пор.

В отношениях с администраторами оказывается еще больше вопросов – не выстроена модель работы с ними в ситуации непринятия решения. Все руководители структурных подразделений – деканы и зам. деканов, заведующие лабораториями и директора НОЦ, все проговаривают проблему усиления бюрократической власти и бюрократического саботажа, при отсутствии системы обратной связи. Это усугубляется культурными различиями: некоторые работники служб (чаще не уровня руководителей служб, а ниже) уверены, что НПР много получают, много катаются по заграницам и другим городам, не делая ничего и лишь тратя бюджет (из бесед с бухгалтерами и юристами, из данных интервью с НПР), в свою очередь многие профессора представляют работу служб как волшебную палочку: махнули, и они все сделали. Это проблема при взаимодействии этих сторон, которую необходимо решать на уровне организации системы управления. И коллегиальные структуры с участием НПР и администраторов низового уровня кажется могли бы несколько смягчить данную проблему.

**Рекомендации**: В настоящий момент эта деятельность выглядит хаотично. Есть смысл принять более последовательную модель shared division governance, при которой четко выделены сферы деятельности каждой из структур, с выделением сферы полномочий для коллегиальных структур университета, и для решений, принимаемых единолично проректорами. Причем, в данной работе не должно остаться незакрытых для принятия решений зон. Возможно, необходимо провести анализ управленческих решений по типу, сфере (образование, наука, мероприятия, финансово-хозяйственная деятельность) и т.п. (интервью или лучше – количественный анализ приказов и распоряжений); и самое сложное – провести анализ непринятых управленческих решений (интервью и работа соответствующих комиссий, о которых речь пойдет ниже).

3) *Традиционные формы вовлечения*:Выборные комиссии, схожие с западными аналогами shared governance, существуют лишь в рамках Ученого совета, что делает доступ к ним ограниченным для большинства сотрудников. На данный момент чаще всего вовлечение в структуры управления происходит одновременно с получением административной должности. Чем выше должность, тем больше представитель НПР вовлекается в управление университетом. Вовлечение в такой структуре жестко иерархично и привязано к статусам – чаще всего административные должности получают состоявшиеся профессионалы, которые в дальнейшем очень редко покидают свои посты. Ротации кадров почти не происходит, управленцы занимают свои должности 10 и более лет, особенно если успешно ведут свою работу.

Это обусловлено нескольким причинам:

1) из-за распространения традиционных механизмов вовлечения, завязанных на статусе НПР (ученый совет, должности деканов и заведующих кафедрой);

2) из-за отсутствия независимых выборных комиссий, отслеживающих разные сферы деятельности университета;

3) из-за заметности ведущих НПР, которые в результате оказываются естественными представителями НПР в диалоге между профессорами и администрацией.

С одной стороны, такая ситуация приводит к сокращению вовлеченности всех НПР в управление, с другой стороны, позволяет вовлекать тех НПР, которые связаны с университетом большими обязательствами. По сути, фокусировка на ведущих ученых, директорах институтов и заведующих кафедрами – это аналог вовлечения постоянных профессоров в западной модели. В российских условиях, где пока что не развита форма постоянных профессур, ведущие ученые, деканы и заведующие[[1]](#footnote-1) играют ту же роль, но с меньшими материальными и финансовыми привилегиями. У них высокий академический статус, много достижений, они сильно укоренены в структуру университета, пользуются доверием, и что немаловажно готовы разделить долгосрочную ответственность за судьбу университета

4) НПР среднего уровня и молодые сотрудники почти полностью исключены из традиционных форм вовлечения в систему управления. Есть мнение, что они имеют широкий спектр возможностей в управлении на локальном уровне. Существующая высокая степень свободы при формировании моделей управления факультетами и кафедрами позволяет поддерживать тот уровень инициативы, которые существует на местах, и не отделять от вопросов локального управления заинтересованных лиц. Однако, данные интервью во многом опровергают этот тезис, и показано, что активная молодежь исключена из традиционных систем управления. Новые формы стремятся поменять данный паттерн, и частично в первый год изменений это удалось на уровне проектных работ, но наблюдается общее снижение данной работы. Большое число молодежи смогло включиться в результате изменений в существующую структуру АУП, и есть опасность в инкорпорирование их в существующие модели отношений АУП-НПР и сохранение status quo.

5) *Отсутствие представительства лабораторий* в традиционных управленческих структурах университета. Новые формы управления – стратегические сессии дают больше возможностей высказаться представителям лабораторий и молодежи, но это все еще очень ограниченная система представительства.

**Рекомендации для пп. 4 и 5**: кажется, привлечение представителей лабораторий и молодежи в структуру комиссий могло бы снять данную проблему. С одной стороны, если руководитель лаборатории не готов участвовать, его не принуждают, с другой, если у него возникают проблемы, например, с административными структурами, он будет готов сам или делегировав кого-то из лаборатории к работе в соответствующих комиссиях, при условии наличия реальных результатов их деятельности.

6) *Отсутствие устойчивых моделей принятия решения*, в этих условиях огромная часть исполнительной власти оказывается у общеуниверситетских управлений, которые могут решить, а могут отказаться решать возникающие вопросы. В последнем случае действуют способы либо дополнительной оплаты труда администраторов, либо чаще – обращение к ректору. Ректор может делегировать ad hoc решение любого вопроса на уровень проректора, но примеры из множества интервью показывают, что многие действия внутри университета совершаются в состоянии постоянного риска. Это приводит к производству и воссозданию ситуации «ручного управления», - так именуют модель представители административных структур университета. Это приводит к тому, что множество вопросов неректорского уровня постоянно оказывается в его сфере внимания. Интервью и наблюдения показывают, что ректор готов принимать решения, но в ситуации отсутствия времени не может решать затруднения по всем видам деятельности, которыми занимается университет. Подобные ситуации административной работы должны стать основой для выработки типовых решений, но при отсутствии стандартизации механизмов принятия решений в подобных ситуациях (например, создание офиса или назначение лица, уполномоченного решать данную проблему), решение не принимается, либо принимается поздно.

**Рекомендации**: Здесь на помощь могла бы прийти не система жалобы и разового решения, а работа специальных комиссий, имеющих полномочия рассмотрения подобных вопросов и формирования краткого отчета для ректора – о структурах, по которым чаще возникают недоразумения, о сферах деятельности университета, которые требуют типовых решений и т.п. Например, комиссия по этике, которая могла бы рассматривать жалобы студентов на преподавателей; преподавателей на ситуации, связанные с их работой на кафедре в ситуации конфликтов; ситуаций сложных отношений между двумя структурами – например, лабораториями (список из интервью и наблюдений). Отдельно можно было бы создать комиссию по дебюрократизации, состоящую из НПР, которая могла бы собирать данные о нерешаемых административных вопросах от НПР, формировать аналитические данные об обращениях и проблематичных ситуациях, и предлагать возможные решения для АУП и ректора, либо рассматривать значимые вопросы на УС.

Последнее могло бы сформировать систему сдержек и противовесов усиливающейся административной власти общеуниверситетских управлений в ТГУ; и решать проблемы обратной связи от НПР для ректора, когда он получает не разрозненную информацию, которую ему еще нужно обработать, чтобы принять решение, а готовые аналитические записки.

1. *Разрыв между создаваемыми по программе 5-100 рабочими группами и иными проектами, и традиционной системой управления*, что вносит дополнительный хаос в изменения системы управления – появление новых административных структур.

**Рекомендации**: Трудности работы новых структур связаны прежде всего с тем, что в университете не встроены отношения между традиционной и новационными структурами. И для того, чтобы разрабатываемая система включения НПР в системы управления университета и изменения мотивации и культуры сотрудников ТГУ, провозглашаемая управленческой командой, нужно прорабатывать способы включения новых структур и методов управления в традиционную систему управления. В противном случае она так и останется внешней по отношению к жизни университета, и легко будет уничтожена по окончании программы 5-100.

Нужно отметить, что стратегические сессии и открытые семинары схожи по своей логике с системами временных комиссий, хотя последним необходимо более длительное существование обсуждений, и самое главное, предусмотреть формы инкорпорирования результатов обсуждения в систему принятия решения в университете.

Кроме того, система комиссий УС предусматривает возможность включения в число участников внешних по отношению к составу УС лиц. Этим традиционно пользовались для участия администраторов в структурах комиссий, однако стоит предусмотреть ротационное включение в состав комиссий НПР, и особенно молодежи, в свою очередь формируя в системе 5-100 рабочие группы по отдельным проектам и проблемам, на основе которых будут создаваться в структуре УС временные и постоянные комиссии.

***8) Распространение информации***

В университете до сих пор существует *проблема доступа к информации*, хотя задача преодоления этой проблемы активно ставится, но она все еще достаточно актуальна и упоминается на всех уровнях (НПР, деканы факультетов, администрация). Поскольку доступ к информации финансового и стратегического характера, как правило, ограничен, это порождает большое количество слухов и недостоверной информации.

Нельзя сказать, что отсутствие информации ведет к неверным управленческим решениям, поскольку управленцы внутри университета имеют право доступа к информации. Однако подобная ситуация может негативно сказаться на мотивации профессоров и сотрудников и привести к принятию неверных решений профессионального или жизненного характера. Интересно, что это общая проблема для многих университетов, но в ТГУ она усугубляется еще и неустоявшейся системой управления, что, вместе с изменчивой внешней ситуацией, порождает конфликты внутри самой организации.

Способы борьбы с отсутствием информированности сотрудников университета в различных формах практикуются администрациями. Основной упор делается на персональную работу с профессорами и сотрудниками, однако это происходит, как правило, через деканов факультетов или директоров программ. В таком случае распространение информации целиком зависит от добросовестности того или иного декана.

Активно в ТГУ разрабатываются модели интернет-коммуникации – структуры электронной рассылки, работа с сайтом. Но как показывают участники, далеко не все НПР готовы получать информацию через современные средства коммуникации, хотя работу в этом направлении продолжать безусловно нужно, и наиболее активная часть НПР все же отслеживают информацию, получаемую из трех общеуниверситетских рассылок и с сайтов.

Коллективные структуры принятия решений, такие как Ученый Совет, имеют больший потенциал, при условии публикации их решений с приложением объяснительной части. Тем не менее, это возможно при реальной работе коллективных структур, которой в большинстве случаев не наблюдается.

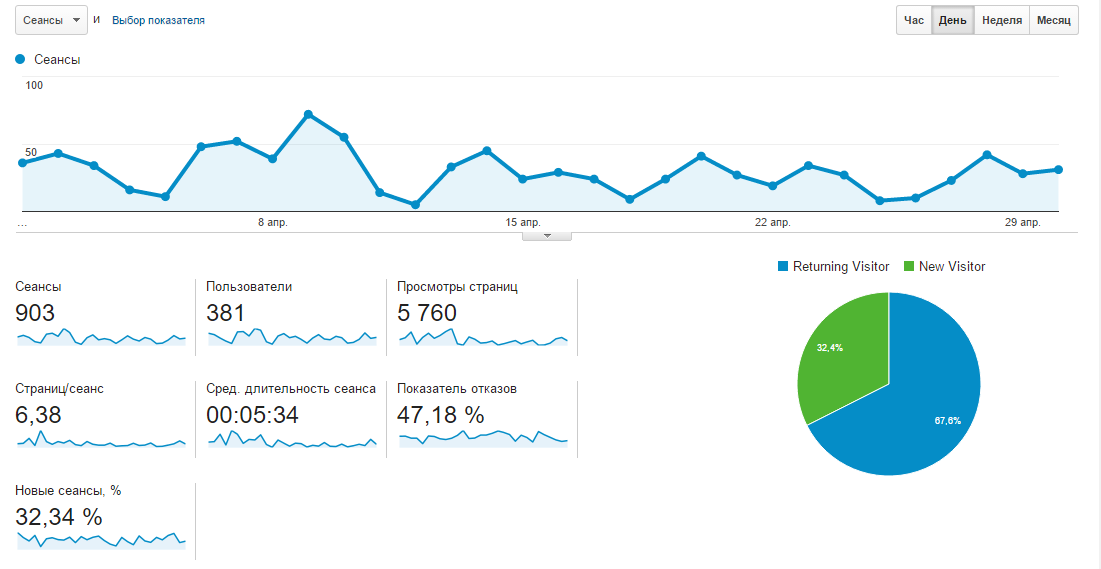
**Рекомендации**: В структурах управления, например, РЭШ, существует площадка встречи сотрудников для обсуждения, недоступного на заседаниях Ученого Совета, ограниченных по времени. Подобная площадка может быть разделена для крупного университета по различным тематическим блокам. Например, в университете уже есть идея тематических семинаров, которые хорошо бы сделать по значимым темам постоянными с приглашением всех желающих и АУП, включая представителей УС, руководство кафедр, факультетов и по отдельным вопросам – лабораторий, для объединения традиционных и новационных структур управления. Для того, чтобы сделать подобные мероприятия популярными, нужно продумать систему инкорпорирования наработок семинаров в структуры управления.

Важно повысить информированность НПР среднего уровня и молодых специалистов о возможностях их вовлечения в управление университетом. Сейчас не прослеживается связь между принятием решений на локальном уровне и стратегическим развитием университета. Необходимо доносить, что стратегия университета выстраивается в том числе и за счет локальных инициатив на местах, что на решения, принятые на уровне «местного самоуправления», чаще всего опирается на коллегиальные органы, типа Ученого совета. Представление системы управления как единой и интегрированной позволит повысить удовлетворенность НПР и их заинтересованность в принятии взвешенных решений на местах. То есть НПР среднего уровня и молодые специалисты должны видеть свое место внутри системы принятия решений и расширить свое представление об управлении университетом

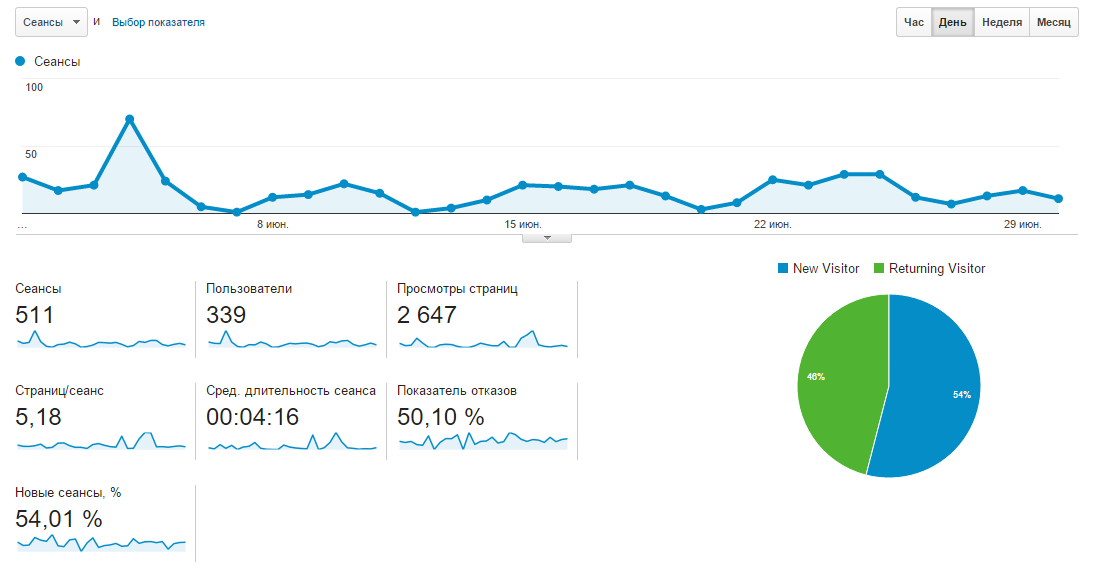
Приложение 4.1

**Статистические данные о посещаемости сайта innomap.tsu.ru**

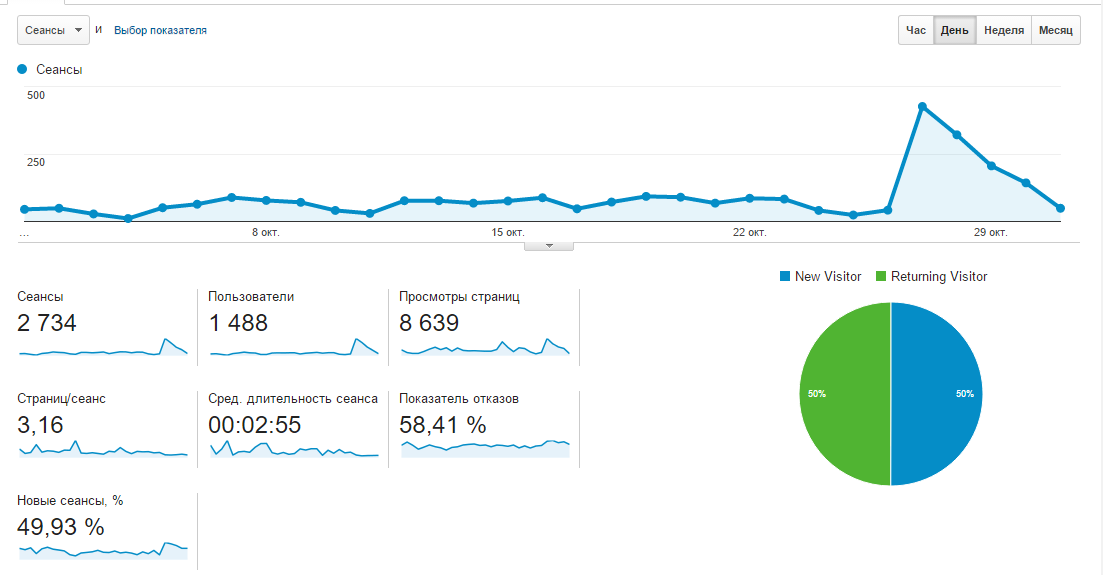
1 апреля – 30 апреля 2015 г. (проведение подготовительного этапа и экспертизы второго грантового конкурса)



1 июня – 30 июня 2015 г.



1 октября – 31 октября 2015 г. (проведение подготовительного этапа и экспертизы третьего грантового конкурса)



Приложение 4.2

**Статистический анализ вовлеченности сотрудников в обсуждение, анализ и экспертизу направлений развития практики образования и научной деятельности в ТГУ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Мероприятия по обсуждению, анализу и экспертизе направлений развития практики образования и научной деятельности в ТГУ** | Кол-во человек |
| Фокус группа «Выявление «умной проблемы» ТГУ» | 15 |
| Лекции П.Г. Щедровицкого о роли Университета в современной социо-культурной ситуации | 55 |
| Международный экспертно-аналитический семинар «Организация образовательной деятельности в исследовательском университете» | 33 |
| Открытый семинар «Управление изменениями в университете: проблема поиска «культурного гена» | 31 |
| Открытый семинар по обсуждению основных положений проекта Этического кодекса ТГУ | 12 |
| Проектный семинар «Система взаимодействия с организациями общего образования и привлечения талантливых абитуриентов» | 23 |
| Открытый семинар «Определение антропологических оснований целевой модели развития университета» | 35 |
| Профессорский английский клуб | 27 |
| Интенсивный курс английского языка в ООО «Инженерно-образовательный центр» | 16 |
| Обучающий модуль «Разработка проектов совершенствования организации образования и научно-исследовательской деятельности в исследовательском университете» | 10 |
| Семинар неформальной рабочей группы проекта «Использование модели компетенций в управлении персоналом ТГУ» | 25 |
| Проектно-разработнический семинар (в формате дополнительной профессиональной программы) «Институциональные исследования и мониторинг университетской среды» | 26 |
| Тренинг для управленцев «Стресс-менеджмент» | 40 |
| Конгресс выпускников ТГУ | 26 |
| Реализация инициативного проекта «Проведение Региональной летней Школы для учителей физики» | 11 |
| Экспертная комиссия конкурса на соискание премии университета за продуктивное сотрудничество и вклад в подготовку абитуриентов | 8 |
| Экспертная группа второго грантового конкурса проектов по совершенствованию организации образовательных и научно-исследовательских практик в НИ ТГУ | 11 |
| Тренинг «Развитие навыков командной работы управленческого резерва» | 21 |
| Экспертная комиссия второго внутриуниверситетского конкурса по отбору педагогических сценариев открытых онлайн курсов в формате МООК | 13 |
| Экспертная комиссия Второго внутриуниверситетского конкурса на разработку электронных курсов для образовательных программ гуманитарного, естественнонаучного и физико-математического направлений в 2015 году | 14 |
| Семинары-консультации с представителями ректората по вопросам развития факультетов | 178 |
| Экспертная группа третьего грантового конкурса | 9 |
| Семинар «Миссия университета: что изменилось со времен Хосе Ортеги-и-Гассета» | 21 |
| ВСЕГО | **660** |

Приложение 4.3

**Статистический анализ вовлеченности сотрудников в разработку предложений и проектов развития практики образования и научной деятельности в ТГУ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Мероприятия по разработке предложений и проектов развития практики образования и научной деятельности в ТГУ** | Кол-во человек |
| Стратегическая сессия по вопросам управления изменениями | 39 |
| Семинары по разработке плана стратегического развития НБ ТГУ. | 66 |
| Реализация проектов в рамках программы ВИУ (участники проектных групп). | 236 |
| Установочный семинар для кадрового резерва по вопросам стратегического развития ТГУ | 55 |
| **Конкурсы** |  |
| Второй внутриуниверситетский конкурс по отбору педагогических сценариев открытых онлайн курсов в формате МООК | 17 |
| Второй внутриуниверситетский конкурс на разработку электронных курсов для образовательных программ гуманитарного, естественнонаучного и физико-математического направлений в 2015 году | 64 |
| Второй грантовый конкурс проектов по совершенствованию организации образовательных и научно-исследовательских практик в НИ ТГУ | 91 |
| Конкурс кампусных курсов | 150 |
| Третий грантовый конкурс проектов по совершенствованию организации образования и научно-исследовательской деятельности | 110 |
| Конкурс «Лучшие образовательные практики ТГУ» | 54 |
| **ВСЕГО** | **882** |

1. Тут надо отметить, что в этой модели неявно предполагается, что деканы и заведующие чаще всего одновременно являются ведущими учеными. Что, однако сейчас проблематизируется многими АУП и НПР, и требует дополнительных обследований, с данными об их профессиональных достижениях, возрасте и т.п. [↑](#footnote-ref-1)