

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ**  
**ФГБОУ ВО «Московский государственный университет геодезии и**  
**картографии» (МИИГАиК)**  
**кандидата на должность ректора**  
**кандидата технических наук, доцента Камыниной Н.Р.**

**Москва, 2018**

*Целью* Программы является реализация имеющихся предпосылок формирования конкурентоспособного университета, обеспечивающего генерацию, передачу, распространение и коммерциализацию знаний в интересах инновационного развития картографо-геодезической отрасли и развития территорий.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих *задач*:

1. Совершенствование кадровой и социальной политики;
2. Модернизация учебного процесса;
3. Развитие исследований и разработок;
4. Коммерциализация результатов исследований и разработок;
5. Интеграция в международное научно-образовательное пространство;
6. Совершенствование материально-технической базы.

*Ожидаемый эффект реализации программы:* дальнейшее наращивание исследовательского и образовательного потенциала МИИГАиК, выхода его на новый качественный уровень, соответствующий долгосрочным перспективным задачам картографо-геодезической отрасли России, позволяющий создавать новые точки роста для развития, осуществлять ведение научных исследований и подготовку кадров на уровне лучших мировых стандартов, подтвержденных достижением признаваемых на международном уровне показателей.

#### **Предпосылки формирования программы.**

*Правовое регулирование образовательной среды:*

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»,

Постановление Правительства РФ от 23 мая 2015 г. N 497 "О Федеральной целевой программе развития образования на 2016 - 2020 годы"

*Повестка развития высшего образования России:*

Последнее десятилетие высшее образование стало носить массовый характер. Трансформация методов и средств обучения для обеспечения более широкого спектра индивидуальных стилей и темпов усвоения новой информации и формирования новых компетенций становится необходима.

Цифровая экономика и стремительное внедрение в образовательный процесс информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), появление массовых открытых онлайн курсов ведущих университетов мира, МООС определяют потребность в формировании новых педагогических компетенций, при этом, существенно расширяя потенциал ВУЗа. Современная модель Университета должна обеспечить возможность «непрерывного образования».

При этом, очевиден рост спрос на межуровневые «пакеты компетенций» и их сертификацию, вместо, или, в дополнение к образованию, выводящему на более высокий уровень квалификационной рамки.

В последние годы наблюдается изменение образовательной парадигмы, переход на студентоцентрированную, трехуровневую, компетентностную модель подготовки.

*Вызовы времени:*

Необходимость использования инновационных подходов в основных сферах деятельности МИИГАиК, расширение и диверсификация этих сфер с целью существенного повышения конкурентоспособности и эффективности, привлечения новых образовательных технологий.

*Риски и факторы негативного влияния:*

Неблагоприятная демографическая ситуация в стране.

Последствия финансового кризиса, сокращение возможностей финансирования ряда программ. Секвестр бюджета.

Серьезный износ основных фондов

«Усталость» и низкий уровень вовлеченности коллектива.

## **Реализация программы.**

Продолжая вековые традиции, коллектив МИИГАиК в своей деятельности будет и впредь руководствоваться *корпоративными ценностями и принципами*:

- *социальная справедливость* - предоставление равного доступа к образованию для всех граждан, имеющих право на его получение, в том числе с учетом доступности цен на обучение, расположения филиалов, предоставления социальных льгот студентам;

- *качество образовательных услуг* - МИИГАиК внедряет лучшие стандарты и практики ведения образовательного процесса и исследований;

- *лидерство и инновационность* - МИИГАиК стремится к постоянному совершенствованию технологий обучения и ведения научных исследований с последующей передачей опыта другим университетам;

- *всестороннее развитие* - МИИГАиК предоставляет возможность своим студентам и сотрудникам развивать не только предусмотренные учебными программами профессиональные навыки, но и самый широкий круг личных и корпоративных компетенций, реализовывать свой творческий потенциал;

- *компетентный подход* - МИИГАиК передает своим студентам знания и навыки, востребованные работодателями;

- *информационная открытость* - МИИГАиК обеспечивает общественности, работодателям, студентам доступ к информации о своей деятельности, в том числе о стратегии развития, управлении и финансовой деятельности;

- *партнерство* - МИИГАиК считает залогом качества обучения развитие отношений с обществом, работодателями, международными партнерами, государственно-частное партнерство и учет интересов партнеров;

- *интегрированный подход к обучению* - МИИГАиК стремится обеспечить качество обучения на всех этапах непрерывного обучения, последующую помощь своим выпускникам и возможности продолжать образование, интеграцию науки и образования, общих и специальных дисциплин.

*Основные задачи по стратегическим направлениям:*

1) Направление "Образование". Фундаментальное улучшение партнерства с промышленностью, наукой и бизнесом для развития системы непрерывного образования, обеспечивающей подготовку высококвалифицированных кадров обладающих компетенциями для работы в условиях динамичного развития мировой экономики и социальной сферы. Формирование портфеля конкурентоспособных образовательных программ. Развитие системы заказной подготовки кадров. Расширение доли рынка образовательных услуг, в том числе за счет экспансии на зарубежные сегменты через продвижение индивидуальных образовательных траекторий и уникальных сетевых образовательных программ. Привлечение студентов из ведущих российских и иностранных университетов, в том числе путем реализации программ "двойных дипломов", стажировок и студенческих обменов, партнерских образовательных программ как с установившимися российскими и зарубежными партнерами, так и с новыми университетами.

2) *Направление "Наука и инновации"*. Укрепление лидерских позиций на рынке прорывных проектов от исследований до внедрения геоинформационных технологий, выполняемых в кооперации с ведущими российскими и зарубежными научными организациями и расширения доли рынка консалтинговых, научно-технических и производственно-технологических услуг обществу и промышленности, в рамках эффективной коммерциализации научно-образовательного потенциала МИИГАиК. Создание лабораторий и инженерных центров, стартапов и малых инновационных компаний (в том числе по линии взаимодействия с научными и производственными отраслевыми и академическими организациями) работающих в интересах импортозамещения и опережающего развития гражданских экспортоориентированных продуктов в области наземных и космических геоинформационных технологий и инфраструктуры пространственных данных.

3) *Направление "Интеграция"*. Расширения международного присутствия и укрепление репутации МИИГАиК в РФ и мире за счет интеграции в профессиональное сообщество, обеспечение участия НИР университета в глобальных исследованиях и разработках мирового уровня. Развитие разносторонней интеграционной научно-творческой среды и формирование комфортных социально-культурных условий университета. Развитие «электронного университета» для диверсификации видов образовательной (e-learning, MOOC и дополнительные формы образования) и научной деятельности. Создание системы поиска и отбора талантливой молодежи для привлечения студентов, аспирантов и постдоков. Реализации программ международной и внутрироссийской академической мобильности. Создание системы управления репутацией университета с продвижением бренда МИИГАиК, как российского лидера ключевых профессиональных компетенций в сети партнеров, реализующих различные мультидисциплинарные проекты в области геодезии, картографии и кадастра. Участие в разработке профессиональных стандартов, а так же проведения профессионально-общественной аккредитации образовательных программ в области наук о Земле.

4) *Направление "Управление"*. Формирование эффективной системы управления на основе мониторинга рынков научно-производственных и образовательных услуг, включая разработку механизма повышения экономической самостоятельности подразделений на основе поиска новых точек роста. Совершенствования системы стимулирования сотрудников, обеспечивающей нацеленность коллектива на достижение согласованных ключевых показателей эффективности, включая развитие механизмов эффективного контракта с использованием индивидуализации целей.

5) Целенаправленная кадровая политика, направленная на повышение качества возрастной и квалификационной структуры персонала. Развитие механизмов формирования кадрового резерва и привлечения специалистов, имеющих опыт работы в ведущих научных организациях и университетах.

Внедрение программ роста и стимулирования профессиональной эффективности, развитие систем повышения квалификации, поддержки и закрепления молодых сотрудников, внедрение системы поддержки постдоков.

6) *Направление "Научно-производственная инфраструктура"*.  
Формирование гибкой инфраструктуры, с фокусной концентрацией ресурсов на прорывных направлениях развития технологий и новых типов продуктов.

Реализация данного направления позволит закончить формирование на базе МИИГАиК открытой технологической площадки, возможности которой привлекут широкий круг новых профильных заказчиков. Это создаст условия для устойчивого роста объемов НИОКР и платных образовательных услуг.

7) *Направление "Кампус - МИИГАиК"*. Создание необходимых условий в части развития спортивной и социальной инфраструктуры университета, модернизации научно-лабораторных корпусов, с учетом повышения значений показателей их доступности для инвалидов, строительства новых общежитий гостиничного типа.

### **Инструментарий программы.**

В деятельность по стратегическому планированию будут внесены новые механизмы выработки решений, такие как форсайт-сессии, краудсорсинг с участием внешних и иностранных экспертов. Трансформация организационной структуры будет проявляться в элементах децентрализации управления и формирование проектно-ориентированных подразделений. Создание проектного офиса и реализация проектных стратегий позволит эффективно использовать активы, оптимизировать затраты и повысить ответственность за результаты. Будут продолжены работы по оптимизации структуры вуза, расширению электронного документооборота, комплексному развитию информационной инфраструктуры, с широким набором корпоративных сервисов для студентов, аспирантов, работников и административно - управляющего персонала. Запланировано создание подсистем внутреннего аутсорсинга, трансфертного ценообразования, внутривузовского (корпоративного) кредитования. Для

определения перспективных направлений инкубирования в составе университета будет создан Центр форсайта и прогнозирования новых рынков в сфере высоких технологий. С привлечением успешных партнеров университета запланировано создание венчурного фонда. Планируется кардинально увеличить коммерциализацию образовательных и научно-технических услуг университета и усилить привлечение иностранных студентов, как из ближнего, так и дальнего зарубежья. Запланировано широкое внедрение проектных групп и центров финансовой ответственности.

#### *Образовательная деятельность:*

Разработка новых основных образовательных программ и комплексов методических материалов, реализующих ФГОС «третьего-плюс» и четвертого поколений.

Переход к кредитно-модульной организации учебного процесса с нелинейными асинхронными индивидуально подогнанными образовательными траекториями.

Использование инновационных образовательных технологий, групповых тренингов, деловых и ролевых игр с оценкой компетентностных портретов обучающихся и их согласования с профиограммами потенциальных профессий.

Массовое повышение квалификации профессорско-преподавательского состава в области инновационных методов организации и проведения занятий, использования ИКТ.

Участие в платформах MOOK, оценка достижения и сертификация компетенций.

Расширение спектра магистерских и дополнительных образовательных программ с учетом потребностей регионального рынка труда, повышение квалификации, переподготовка, целевая подготовка.



Международная аккредитация образовательных программ, расширение экспорта образовательных услуг.

Гибкая и динамичная политика в области открытия новых востребованных рынком специальностей, профилей и программ «пакетов компетенций»

Разработка механизмов привлечения лучших выпускников к научной и преподавательской работе в университете.

*Исследования:*

Повышение объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ за счет всех источников, развитие материально-технической базы фундаментальных и прикладных научных исследований и инновационной инфраструктуры.

Формирование стратегического партнерства с ведущими вузами, научно-исследовательскими центрами, бизнесом и властными структурами, участие в российских и международных проектах, технологических платформах, создание базовых кафедр и научно-технических центров.

Повышение общероссийских и международных наукометрических показателей и индексов как научно-педагогических работников (НПР), так и МИИГАиК в целом.

Разработка механизмов поддержки молодых ученых.

*Управление:*

Переход на эффективный контракт, совершенствование системы материального поощрения сотрудников и подразделений на основе системы индивидуальных рейтингов НПР и показателей деятельности вуза, совершенствование организационной структуры.

Создание с участием ассоциаций работодателей саморегулируемых профессиональных организаций, занимающихся вопросами разработки, нормирования, сопряжения компетентностных профиограмм и результатов обучения.

Проведение регулярного мониторинга рынка труда, определение кластеров трудоустройства выпускников, анкетирование работодателей и выпускников для постоянного обновления компетентностных моделей бакалавров и магистров.

Модель – генератор инновационного развития территорий, отраслевой проектно-исследовательский университет. Фундаментальная школа в области наук о Земле.

### **Первоочередные меры по реализации программы развития МИИГАиК и финансовое обеспечение программы развития.**

Программа ставит задачу формирования МИИГАиК как первого в России проектно-исследовательского университета, находящегося в группе мировых лидеров по развитию наук о Земле и применению их в экспертной и проектной деятельности, а также в целях сохранения обороноспособности Российской Федерации и содействия импортозамещению. МИИГАиК должен занять ведущие позиции в подготовке профессиональных кадров высшей квалификации – в магистратуре, аспирантуре и повышении квалификации преподавателей и научных сотрудников числа из наиболее подготовленных выпускников всех вузов России и зарубежных стран, с учетом геополитических интересов РФ в области наук о Земле.

В период до 2020 г. реализация Программы в полном масштабе будет осложняться продолжительным спадом экономики. Это приведет к вероятному спаду внебюджетных доходов и частичному секвестированию незащищенных статей бюджета. В период кризисного развития государство с высокой вероятностью существенно сократит поддержку университетов, не входящих в категорию «ведущих».

Это ставит перед коллективом университета задачи – обеспечить

устойчивое развитие МИИГАиК в сложных условиях 2018-2020 гг., выделить ключевые элементы Программы развития, начало реализации которых возможно обеспечить на основе собственных ресурсов.

1. Обеспечение экономической устойчивости университета в период спада экономической активности

- В финансовом плане 2018 г. предусмотрены резервы в размере 43 млн.руб., которые позволяют осуществить все запланированные мероприятия в условиях недобора 22% внебюджетных доходов университета и возможного сокращения бюджетного финансирования
- Приносящие доход подразделения МИИГАиК формируют резервы в размере до 25% своих бюджетов
- При закупках товаров и услуг будут применяться процедуры ограничения максимальной цены на уровне аналогичных закупок 2017 г., а в капитальном ремонте – ниже этого уровня на 10-20% (кроме закупок с подавляющей долей оплаты труда в структуре цены)
- Расширение линейки услуг МИИГАиК
- Оформление прав на имущественный комплекс
- Снижение кадастровой стоимости земельного участка с последующим снижением налогового бремени до 40 %.

2. Кадровое развитие

- Создать систему регулярного повышения квалификации, охватывающую всех преподавателей. Организовать бесплатное обучение преподавателей и сотрудников иностранным языкам, программным продуктам и регламентам. Стимулировать (в виде целевых надбавок к заработной плате) сдача сотрудниками университета внешних экзаменов на профессиональные или

языковые сертификаты

- Довести долю преподавателей, участвующих в программе фундаментальных исследований или получающих поддержку в до 40%
- Гарантированная университетом заработная плата преподавателей будет увеличена в среднем на 15 тыс. руб. в месяц, на 50% увеличится охват преподавателей академическими надбавками и грантами централизованного фонда. В последующие годы стоит задача обеспечить дальнейшее повышение среднего заработка преподавателей и научных сотрудников, и к 2019г. достичь его конкурентоспособности по отношению к среднему заработку работников соответствующей квалификации в рыночных отраслях.
- Обеспечить возможность перехода 15% преподавателей, наряду со стандартным, на контракт с пониженной учебной нагрузкой, но с обязательным представлением международно признанных научных результатов.
- Обеспечить регулярное пополнение корпуса преподавателей и научных сотрудников МИИГАиК за счет выпускников аспирантуры (не менее 5 чел. в год), молодых докторов со степенью ведущих мировых университетов (не меньше 2 чел. в год)
- Привлекать профессиональных менеджеров для управления функциональными блоками университета

### 3. Образовательный процесс

- Обеспечить переход на международные стандарты образования на всех факультетах; обеспечить свободный переход и зачет

курсов с ведущими университетами-партнерами

- Обеспечить прием в магистратуру не менее 15% выпускников ведущих вузов России и зарубежных стран
- Снизить обязательную аудиторную нагрузку студентов и количество одновременно изучаемых предметов на 20-30% за счет увеличения компонента проектной работы
- Увеличить долю избираемых студентами учебных курсов (включая научные семинары) до 20% на 1-2 курсах, до 40% на 3-4 курсах и до 50% в магистратуре
- Образовать Совет работодателей или Попечительский совет в целях обеспечения актуальности профессиональных компетенций студентов и выпускников
- Расширить линейку направлений подготовки

#### 4. Исследования

- Создать минимум по 3 направлениям исследований и проектно-аналитической работы международные центры превосходства (критерии: не менее 3 человек имеет публикации в международных рейтинговых журналах; иностранные аспиранты и стажеры)
- МИИГАиК должен обеспечивать представительство России сотрудниками университета в крупных проектах международных сопоставлений, осуществляемых ведущими мировыми научными центрами

#### 5. Международное позиционирование

- На каждом факультете иметь к 2020г. программу обмена

студентами или двойных дипломов с одним из ведущих международных университетов, которая охватывала бы не менее 10% студентов

- К 2020г. иметь не менее 20 учебных курсов на английском языке
- К 2020г. довести число иностранных профессоров и исследователей до 20 чел., в том числе работающих на постоянной основе, до 8 чел.
- Обеспечить издание электронных версий на английском языке научного журнала МИИГАиК

#### 6. Миссия в российском образовательном сообществе

- МИИГАиК должен сохранять роль локомотива содержательных и институциональных инноваций в области наук о Земле среди российских университетов, стать центром аккумулирования и распространения передового опыта
- Партнерства с ведущими российскими региональными университетами – не менее 20, в том числе не менее 2 на каждом факультете включая совместные научные и образовательные программы и подготовку к поступлению в МИИГАиК
- МИИГАиК должен продолжать свободное распространение своих научных и учебно-методических результатов – на электронных порталах, в электронных научных журналах и путем бесплатного распространения монографий и препринтов докладов.

#### 7. Инфраструктура

- Провести капитальный ремонт комплекса зданий и сооружений с учетом особенностей охранного статуса Главного здания МИИГАиК
- Вести последовательную работу по формированию

современной материальной базы университета. Обеспечить персональными рабочими местами всех преподавателей и научных сотрудников, а ведущих профессоров – индивидуальными кабинетами к 2020 г.

- Довести количество доступных студентам и сотрудникам электронных ресурсов библиотеки до 70% от имеющихся в мире на русском и английском языках
- Обеспечить широкополосный доступ в интернет и интранет на основе беспроводных технологий во всех помещениях МИИГАиК

#### 8. Система управления

- Делегировать факультетам решение вопросов студентов, научной и методической работы при сохранении за Ученым советом МИИГАиК и ректоратом полномочий формирования и контроля исполнения нормативной базы
- Разработка и внедрение административных и учебных регламентов, с 2019 года – переход к электронным регламентам по всем массовым процессам

Исполняющий обязанности

ректора МИИГАиК, к.т.н., доцент

Н.Р. Камынина