

Кандидат на должность  
ректора РГГУ  
д-р филос. наук, проф.  
Е. Н. Ивахненко

Развернутая программа развития  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет» (РГГУ)

## Содержание

### **1. Общее определение стратегии**

- 1.1. Не целеполагание, а «пучок векторов»
- 1.2. Пошаговая структура первоочередных действий

### **2. Механизмы выработки консолидированных решений и задачи административного ядра**

- 2.1. Включение в коммуникацию всех участников образовательного процесса
- 2.2. Как создать консолидированную платформу и что должно делать административное ядро?

### **3. Контуры векторной стратегии: переход к устойчивому развитию**

- 3.1. Обучение, наука, финансы
- 3.2. Переход к динамичному развитию в соответствии с мировыми трендами успешного университета

### **4. «Не попасть в ловушки»**

## 1. Общее определение стратегии

### 1.1. Не целеполагание, а «пучок векторов»

Обозначение общей стратегии развития представляется чрезвычайно важным. Таковая должна соответствовать принятым в мировых практиках способам развития университетов. В настоящей программе предлагается не целеполагание в планировании отдаленных перспектив и обозначение конечных высоких результатов и идеальных стандартов, а – «векторная стратегия». Она представляет собой пучок основных направлений, по которым организуется последовательное продвижение вуза: от исходных позиций к более высоким по выбранным направлениям развития. Траектории выбранных направлений периодически корректируются по мере продвижения вперед – устраняются препятствия, оптимизируются схемы, мобилизуются ресурсы, осуществляется перегруппировка сил.

Основная опора реформирования нашего университета – это его человеческий капитал: преподаватели, ученые, работники служб. Этот тот внутренний ресурс, на который следует опереться, реализуя программы реконструкции и развития университета.

Запуск «векторной стратегии», применительно к настоящему положению РГГУ, возможен только на третьем шаге действий, которые необходимо предпринять административному ядру университета в кратчайшие сроки.

По сути, начать следует с ревизии, четкого обозначения сильных и слабых сторон учебной, научно-исследовательской и финансовой деятельности РГГУ.

### 1.2. Пошаговая структура первоочередных действий

(«Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага»)

Предлагаемая структура первоочередных действий предполагает осуществление трех ключевых тактических действий (шагов), с четко определенной продолжительностью каждого.

**Первый шаг.** Ревизия (инвентаризация) наличных сильных и слабых сторон учебной, научно-исследовательской и финансовой деятельности РГГУ. Необходимо более обстоятельно разобраться «где мы находимся». Для этого создается административное ядро (команда) для решения первоочередных задач:

а) выделить факторы, понижающие влияние, престиж и общее состояние дел в университете. К их числу, к примеру, следует отнести:

– плановый объем учебной нагрузки преподавателей (900 часов) достиг предела, за которым становится практически невозможным заниматься НИР, что, несомненно, скажется в перспективе 2-3 лет на научном статусе РГГУ в целом;

– бедственное положение с финансированием библиотечного фонда, как следствие ограниченный доступ к информационным базам с зарубежной научной информацией и с пополнением библиотеки зарубежными и отечественными печатными изданиями;

– обозначившаяся тенденция утекания высококвалифицированных кадров – известных в стране ученых и организаторов науки – в другие вузы и организации с более предпочтительными условиями работы и научной деятельности и др.

Эти и подобные им острые проблемы должны быть выделены в отдельную группу для безотлагательного разрешения;

б) выделить в отдельную группу факторы успешной деятельности – в настоящий момент и в ближайшей перспективе, – которые необходимо поддержать и усилить. К их числу, к примеру, следует отнести:

– повышение суммы грантовой поддержки научной деятельности из средств российских и зарубежных фондов в 2015 г. по сравнению с 2013 г. примерно на 30%;

– успешное в целом продвижение инновационных проектов по международному сотрудничеству: 39 международных научно-образовательных программ с возможностью получения двойных дипломов и европейского приложения к диплому, многоуровневая система академической мобильности, обучение иностранных студентов (всего по различным программам около 600), корпоративное членство РГГУ в Российском совете по международным делам);

– превышение доли внебюджетного финансирования над долей поступления средств из бюджета;

– активное участие представителей в работе российских СМИ, обеспечивающее узнаваемость РГГУ и в необходимых случаях его поддержку и т.д.

Имеющиеся достижения РГГУ должны стать предметом такого же внимания и заботы, как и слабые стороны развития вуза.

**Второй шаг.** Оперативные и действенные административные меры по приостановке негативных тенденций и минимизации факторов, понижающих эффективность университета. Для этой цели разрабатывается план тактических действий, исполнение которого (в течение одного года) реализуется силами административной вертикали. В этот план должны быть

включены первоочередные задачи по приостановке (блокированию) выявленных негативных тенденций, накопившихся за последние годы в РГГУ. К числу безотлагательных мер также следует отнести:

– восстановление в прежнем объеме полноценной работы аспирантуры и возвращение утраченных позиций в подготовке кадров высшей научной квалификации (в т.ч. на третьем уровне высшего образования): меры по восстановлению/открытию работы диссертационных советов по защите кандидатских и докторских диссертаций по специальностям «юриспруденция», «экономика», «политология», «технические науки»;

– подготовка проекта методики оценки эффективности профессорско-преподавательского состава университета, с сохранением предельно бережного отношения к талантливым ученым, опытным методистам и перспективным молодым преподавателям;

– подготовка набора целенаправленных действий, позволяющих обеспечить бюджетными местами (очное обучение) в перспективе 2017 года факультет управления, юридический и экономический факультеты, а также втрое повысить количество бюджетных мест на значимом для реализации совместных исследовательских проектов факультете социологии и т.д.

Предложенный перечень мер, разумеется, не исчерпывает набора предполагаемых действий. Нам важно показать направление движения.

**Третий шаг.** Переход к третьему этапу тактических действий будет осуществлен по завершении предшествующего этапа, примерно через два-три месяца с начала запуска программы стабилизации положения РГГУ. На этом этапе стартует разработка «векторной стратегии» устойчивого развития РГГУ с последующим переходом к ее реализации. Основная задача разделяется на два блока: 1) последовательно и настойчиво отвоевывать (именно отвоевывать, т.е. возвращать утраченное) безусловно лидирующую позицию РГГУ на всех трех уровнях российского высшего образования; 2) поэтапно, с ежегодной фиксацией и отчетностью, наращивать основные показатели конкурентоспособности университета – первоначально до уровня вхождения, а в перспективе 3-4 лет – занятия достойного места в основных мировых рейтингах.

Принципиально важным фактором действенности и реалистичности векторной стратегии развития является выполнение двух условий. Первое – создание механизма выработки консолидированных решений по наиболее значимым и болезненным вопросам внутренних преобразований университетских структур. Второе условие заключается в создании эффективной административной вертикали, способной добиваться выполнения принятых Ученым советом университета решений, неотступно,

а в необходимых случаях жестко следовать поставленным целям, оперативно и своевременно реагировать на возникающие проблемы.

## **2. Механизмы выработки консолидированных решений и задачи административного ядра**

### **2.1. Включение в коммуникацию всех участников образовательного процесса**

Хотя административному ядру РГГУ отводится основная роль в разработке направлений векторной стратегии развития, таковая не может быть успешной без включения в нее других сторон-участниц – преподавательского состава и студентов. Опыт показывает, что практически любой план действий, даже если он подготовлен профессионалами, рискует встретить молчаливое сопротивление работников университета, остаться на бумаге, если ее спускают коллективу «сверху» из руководящего центра. Еще более вероятна блокировка директивных «полезных начинаний», если они предполагают преодоление серьезных препятствий, трудностей, сверхнормативных затрат энергии и сил. Кроме того, в таких условиях многие интересные идеи преподавателей так и не выходят за порог кафедры или учебной аудитории. Поэтому в настоящей программе, прежде чем предложить собственное видение приоритетных направлений (векторов) развития, уместно остановиться на механизме выработки осознанной и консолидированной наибольшим числом (всеми категориями) работников университета стратегии его развития.

### **2.2. Как создать консолидированную платформу и что должно делать административное ядро?**

Как может заработать коммуникативный механизм выработки основных направлений развития университета, а также принятия важных для повседневной жизни решений? Для реализации этой цели:

– ректорат формирует административное ядро («бюрократия перемен») с функциями: координации действий и внесения предложений со стороны основных служб, организаций, управлений и отделов РГГУ; разработки и четкого соблюдения процедур согласования и доведения инициатив всех сторон-участников до включения в повестку дня Ученого совета университета; неукоснительного следования принятым решениям с последующей отчетностью перед Ученым советом;

– преподавательский состав выдвигает свои предложения через структурные подразделения и научно-исследовательские, научно-методические советы («Совет по магистерским программам», «Совет по когнитивным наукам» и др.). Право возглавлять такие объединения должно определяться авторитетом ученого в научном мире, а не должностью и близостью к руководству. В короткие сроки (с момента старта подготовки векторной стратегии) необходимо определиться с оптимальным количеством, составом и руководством советов. В повестку дня первых после реорганизации заседаний внести вопрос о предложениях по стратегическому развитию университета;

– инициативы студентов выдвигаются через Управление по работе со студентами, студенческий профсоюзный комитет, студенческий НИР и другие молодежные объединения;

– в практику разработки и принятия стратегических направлений развития университета с необходимостью должны быть включены инициативы и оформленные предложения участников постоянно действующих теоретических семинаров РГГУ с их с высоким по всем меркам интеллектуальным потенциалом. Таких, как, например, семинар по вопросам построения «Современного университетского образования» (рук. проф. Г.И. Зверева) и др.

– возобновление работы постоянно действующих коммуникационных площадок, на которых могут быть представлены позиции других формальных и неформальных объединений/групп РГГУ. Коммуникационные площадки в практиках РГГУ в основном создавались для разрешения конфликтных ситуаций между работодателем и преподавателями. Эта сторона их работы важна и должна быть сохранена. Наряду с этим необходимо запустить коммуникационную площадку по инновациям – в учебной, научной и финансовой деятельности университета.

Несомненно, привнесение в процедуру принятия стратегических решений столь значительного числа акторов создаст много хлопот для руководства, а сам университет превратится в шумное и беспокойное место. Там и должно быть. Следование демократическим по духу, а не по букве процедурам способствует формированию одного из важнейших мировых трендов современного университета высокого качества (University of excellence) – «корпоративный взгляд университета как целого».

Выполнение консолидированных решений, после того, как они были приняты и утверждены, должно быть настойчивым, последовательным и с четким определением ответственности конкретных исполнителей. Ответственность за проведение этих решений возлагается, прежде всего,

на административное ядро университета, которое получает мандат от Ученого совета на жесткое следование принятым направлениям развития. Положение административного ядра полностью определяется тем, насколько его действие/бездействие повлияло на положение университета (по конкретным критериям) в целом за годовой период. В случае, когда действия административного ядра приводят к ухудшению ситуации, ректором университета выносятся на Ученый совет предложения о его реорганизации и кадровых решениях.

Недостаток коммуникации – общеизвестная проблема больших вузов. РГГУ не исключение. Поэтому на повестке дня стоит вопрос о создании процедур и механизмов научно-образовательного взаимодействия факультетов и кафедр. (Можно десятки лет работать в университете и не знать об исследованиях и ученых, которые работают в одном здании и даже на одном этаже.)

### **3. Контуры векторной стратегии: переход к устойчивому развитию**

#### **3.1. Обучение, наука, финансы**

В целом все стратегические и тактические действия направлены на устойчивое развитие по трем взаимосвязанным направлениям. Это учебная работа, научно-исследовательская деятельность, обеспечение финансового благополучия. Все другие стороны жизни университета так или иначе предопределяются состоянием дел в этих областях. Координация основных направлений осуществляется административной вертикалью управления. Поэтому задачей руководства вуза после осуществления первичных мероприятий (первых двух шагов) является создание усиленного направляющего центра, в который войдут наиболее опытные профессионалы, специалисты по академическому менеджменту из состава работников РГГУ, а также, возможно, приглашенные (по контракту) 1-2 специалиста для решения конкретных поставленных перед ними задач.

Действия по развитию РГГУ (векторная стратегия) в целом подчинены единой задаче – укреплению университетской жизнеспособности, созданию такого внутреннего организационного ресурса (академического, научного и финансового), который способен дать толчок к продолжению развития в условиях жесткой конкуренции с ведущими вузами России – успешно бороться за качественный студенческий контингент, заказы и гранты, расширение сфер влияния и др. – в условиях жесткой экономии в государственном финансировании российского образования. Эти действия



по преобразованию не предполагают чего-то подобного «оптимизации под корень». Они нацелены прежде всего на создание эффективного (управление, мобильность и логистика) взаимодействия учебных, научных и финансовых структур университета.

Так, принятое уже решение о введении эффективного контракта должно стать предметом тщательного изучения и разработки. В этой связи важно соблюсти условие: эффективный контракт для всех – от ассистента до ректора. Критерии результативности должны коррелировать с должностными возможностями и быть рассчитаны на инициативу, позволяющую принести успех – научный, административный, образовательный – университетскому делу в целом.

Внешняя активность требует расширения сотрудничества с вузами и другими международными образовательными и научно-исследовательскими структурами. Чтобы это сотрудничество было эффективным и взаимопользным, принципиально важное значение приобретает мобильность в организации **учебной работы** внутри университета. Учебные планы международных магистерских программ должны быть сопоставимы по структуре с программами международных университетов, что позволит беспрепятственно совмещать образовательные траектории. Насущной необходимостью в этой связи становится развитие (количественное и качественное) образовательных программ, преподаваемых на английском языке.

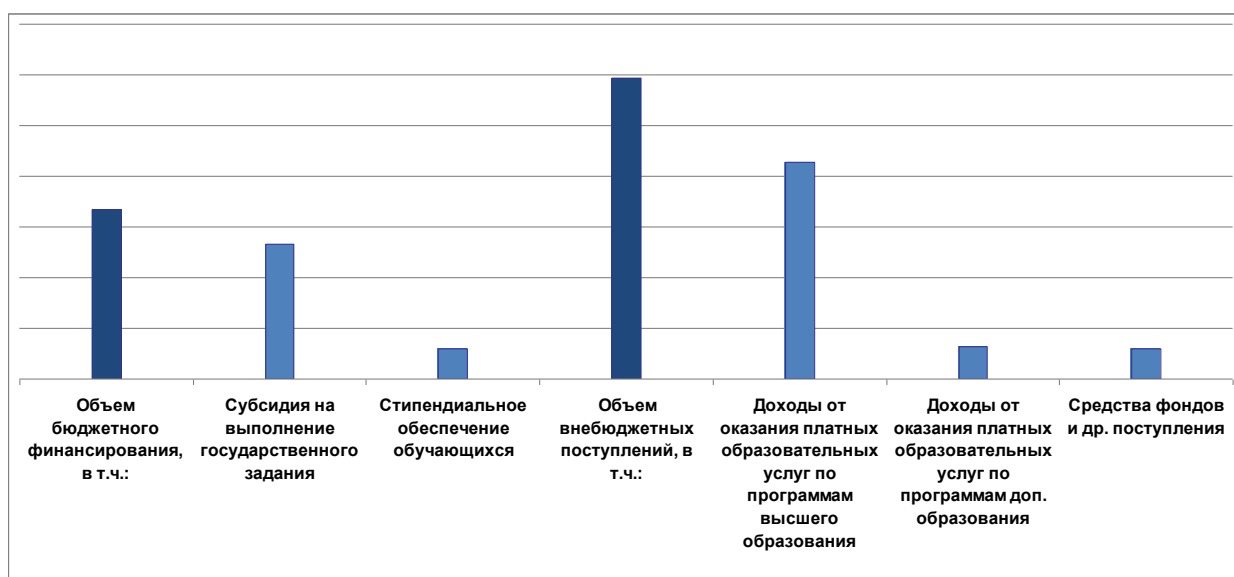
У нас есть все возможности занять лидирующие позиции в сфере дистанционного обучения в российском образовании. Эту задачу мы можем решить в перспективе 2-3 лет. Особый упор следует сделать на создание программ дистанционного обучения по магистерским направлениям – философия, филология, история, психология, социология и др. Серьезной проблемой остается вопрос, как стимулировать в учебной работе инновации снизу. Эту проблему нельзя разрешить в одночасье, но ее придется решать.

Решение вопросов надежного **финансового развития** во многом связано с реализацией такого важного тренда развития успешного университета, как диверсификация базы финансирования. К реализации этой задачи необходимо подойти с предельной ответственностью и компетентностью. Борьба за внешние источники финансирования должна сочетаться с диверсификацией внутриуниверситетских финансовых ресурсов, эффективным и точечным их размещением. Деволуция финансирования внутри университета – новая для нас задача, к решению которой следует перейти в среднесрочной перспективе. Передача части заработанных внебюджетных финансовых средств деканатам (отделениям)

стимулирует создание множественных центров предпринимательской инициативы.

Другой принципиальной позицией руководства университета в финансово-экономической деятельности должна стать расширенная периферия развития и формирование интегрированной культуры предпринимательства в университете. Финансовое состояние университета на общем ухудшающемся фоне экономических реалий в стране потребует огромных усилий и инициативы, как от руководства университета, так и его структурных подразделений.

В целом соотношение бюджетных и внебюджетных по итогам 2015 г. средств выглядит благополучно и соответствует мировым практикам финансирования успешного университета (см. диаграмму). Внебюджетное финансирование составило около 64% от общего объема. Это один из лучших показателей среди государственных университетов. Для сравнения, по итогам за 2014 года в НИУ ВШЭ этот показатель был ок. 45%.



*Соотношение доли бюджетных и внебюджетных источников финансирования в РГГУ за 2015 г.*

Однако в абсолютных цифрах финансирования мы серьезно проигрываем. Например, доходы РГГУ от оказания платных услуг по программам дополнительного образования, средств фондов и других внебюджетных поступлений составляют около 240 млн. рублей, тогда как аналогичные доходы НИУ ВШЭ за 2014 год составили более ок. 1,7 млрд. рублей. Конечно, возможности РГГУ и НИУ ВШЭ существенно различаются (в том же 2014 г. ок. 950 млн. руб. НИУ ВШЭ было выделено только на фундаментальные исследования, в РГГУ – такая субсидия составила

18 млн. руб.), тем не менее, нам следует занимать более активную позицию в жесткой конкурентной борьбе за государственные заказы на фундаментальные и прикладные исследования. Неиспользованным нами резервом здесь остается переориентация на прикладные разработки по заказам крупных городов, регионов и корпораций, включая ТЭК России.

Необходима концентрация организационного и научного потенциала для расширения участия университета в исследовательских проектах, финансируемых РГНФ, РФФИ, РНФ, а также в рамках конкурсов по федеральным целевым программам. Университет до настоящего времени пока не использовал такой резерв, как включение в реализацию ряда важнейших государственных программ.

Нам необходимо в короткие сроки (в течение полугода) разработать проекты с привлекательным контентом из числа приоритетов, сформулированных в Указе Президента «Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации» № 899 от 7 июля 2011 г. Вполне по силам нашему вузу реализация таких направлений как «Безопасность и противодействие терроризму», а также «Информационно-телекоммуникационные системы».

Также представляется важным участие университета в мероприятиях в рамках Федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы». Участие в подобных программах существенно поднимет авторитет вуза и способствует его финансовому благополучию.

В этом контексте необходимо также налаживать более тесный контакт с Министерством образования и науки РФ и Федеральным институтом развития образования, в том числе путем создания экспериментальных научно-исследовательских и педагогических площадок, проектов совместной экспертно-оценочной деятельности.

Для успешной реализации сотрудничества, софинансируемого сторонними организациями, должны создаваться мобильные исследовательские группы с привлечением на договорных условиях лучших специалистов по конкретным исследовательским проблемам и заказам. Центром формирования таких групп могут стать факультет социологии, Институт психологи, Историко-архивный институт и другие крупные подразделения и структуры РГГУ.

В среднесрочной перспективе необходимо разработать эффективные средства стимулирования **научно-исследовательской работы.**

К действенным стимулирующим НИР факторам в университете следует отнести:

- творческие отпуска для исследовательской работы;
- проведение конкурсов («Молодой доктор наук», «Лучшая монография» и др.);
- снижение учебной нагрузки молодых ученых, завершающих диссертационные исследования, за счет привлечения ассистентов (временных договоров);
- в перспективе одного года создать «научный фонд» университета и систему академических надбавок за успехи в научной деятельности и за вклад в репутацию университета.

Публикационная активность ученых должна оцениваться на двух уровнях: внутрироссийском и международном. С целью повышения эффективности оценки и стимулирования результативной научной деятельности необходимо создание единой информационно-аналитической системы учета трудов преподавателей (успешный пример реализован в системе «ИСТИНА» МГУ – [istina.msu.ru](http://istina.msu.ru)), которая, помимо прочих факторов, позволяет повышать репутацию университета в России и за рубежом, а также увеличивает базу взаимного цитирования преподавателей.

Следует уйти от ситуации, когда административные стимулы научно-исследовательской деятельности преподавателей попросту превращаются в санкции. Все эти и другие меры призваны хотя бы частично облегчить преподавательский труд и создать базовые и селективные материальные и моральные стимулы НИР.

### **3.2. Переход к динамичному развитию в соответствии с мировыми трендами успешного университета**

Переход на принципиально другой уровень, динамичный и устойчивый, должен соответствовать по своему организационному содержанию мировым трендам успешного университета. В числе основных трендов, стоящих на повестке дня РГГУ – переход от региональной замкнутости к включению в международные сетевые профессиональные сообщества. С этой целью необходимо осуществить:

- смещение приоритетов от поддержания функциональности к вложениям в конечный результат, прежде всего студента (участие в социальной и гуманитарной экспертизе уже в период обучения, принадлежность к научным школам и т.д.), что позволит закрепить

репутацию высокой конкурентоспособности выпускников РГГУ на рынке интеллектуального труда;

– превращение университета в центр притяжения внеуниверситетских сил – информационных, финансовых, экономических, властных и др. Речь идет о переносе акцента с междисциплинарности (производства нового знания внутри университетской корпорации, «башни из слоновой кости») на трансдисциплинарность, предполагающую более динамичное взаимное проникновение/переход университета в производство (в широком смысле слова) и, соответственно, – производства в структуры университета. Этот тренд мирового развития успешного университета безусловно должен быть реализован в РГГУ путем создания совместных кафедр, экспертных и экспериментальных объединений, исследовательских проектов и социально-гуманитарных экспертиз и др.

Стратегическая установка развития РГГУ предполагает расширение исследовательской составляющей учебных программ, особенно на втором и третьем уровнях высшего образования. Исследовательская составляющая учебных планов магистерских и аспирантских программ – стержень образовательного процесса. На повестке дня – создание «фонда образовательных инноваций», в задачу которого входит стимулирование новых разработок и проектов. Такой фонд, к примеру, позволит перейти от практики 10% изъятия из грантов к практике выделения дополнительных средств грантополучателям.

В целом необходима специальная программа кадрового резерва РГГУ; необходимо разработать положение и сформировать «Группу высокого профессионального потенциала».

В целом РГГУ за последние годы занимает лидирующие позиции в Москве и России в целом по конкурсным показателям заявлений абитуриентов. Этот важный для университета показатель необходимо регулярно подкреплять реорганизационными мероприятиями сегмента учебной деятельности, напрямую связанного с созданием привлекательного образовательного контента. Тенденция нашего времени такова, что молодые люди, в своих приоритетах выбора университета, все больше ориентируются на человеческий капитал, который они надеются получить и на который будет спрос на рынке интеллектуального труда. Упомянутая внутриуниверситетская мобильность, насыщенность профессионалами высокого уровня, элементы трансдисциплинарности и учебная логистика – все это приобретает в конкурентной борьбе за качественный студенческий контингент решающее значение.

Сохранение и преумножение академического оплота – жизненная необходимость РГГУ. Сколько ни говорили бы о важности инфраструктурного обеспечения деятельности университета, его основной капитал, безусловно, составляют преподаватели и сотрудники. В этом отношении наиболее эффективными следует считать приоритетными вложения в человеческий капитал. Следует помнить, что в настоящий момент академический статус-кво РГГУ поддерживается достаточно высоким уровнем привлекательности вуза, за счет внутрироссийского и международного авторитета. Высокий по академическим меркам академический оплот РГГУ предполагает разумное привлечение к учебному процессу известных ученых и настойчивую работу по подготовке высококлассных специалистов («ясельный» подход).

Современное состояние сотрудничества РГГУ с зарубежными научно-образовательными организациями и борьба за международное признание предполагает увеличение, прежде всего, «импорта» студентов зарубежных вузов. Поэтому, уже на самом первом этапе следует не только настойчиво реализовать упомянутую практику преподавания на английском языке, но также включать в действующие международные программы опции защиты выпускных квалификационных работ и диссертаций на иностранных языках.

Заявленная в стратегии векторного развития РГГУ трансдисциплинарность диктует переход от замкнутой профессиональной университетской среды в разомкнутую, которая демонстрирует:

- способность менять формы своей деятельности,
- преобразовывать собственное ядро,
- открываться для других внешних сред,
- создавать стимулы для своего развития.

В настоящий момент мы располагаем Программой стратегического развития РГГУ на 2012-2016 гг. Очевидно, что с учетом сложившихся новых реалий, внешних и внутренних, организационных и коммуникативных, Программа стратегического развития РГГУ на следующий 5-летний период должна строиться на предложенных принципах ее создания, строгой и персональной ответственностью должностных лиц за ее выполнение и возможностью ежегодной корректировки/пересмотра перспектив каждого из первоначально выбранных направлений.

#### 4. «Не попасть в ловушки»

Чего следует остерегаться? Как подсказывает опыт, на пути привнесения инноваций в образование встречается множество «ловушек». Большинство таковых является ничем иным, как частными случаями стремления ухватиться за популярный тренд без достаточного осмысления и анализа его действительной актуальности и эффективности в современном образовании, его сущности, его соответствия актуальным потребностям как университета в целом, так и его структурных подразделений. Анализ публикаций об «инновационной деятельности» в российских вузах вынуждает констатировать: «Нет такой глупости, которую сегодня не могли бы назвать инновацией». К сожалению, мода на употребление слова «инновация» и приставление его к наименованию практически любого мероприятия в вузе, обесценило и обесмыслило само понятие.

Характерные ошибки на инновационной траектории вуза:

- неадресное финансирование. Даже при значительном увеличении привлекаемых средств оно оказывается бесполезным. Само по себе выделение материальных ресурсов не может радикально изменить ситуацию. Необходимы специальные схемы их расходования, порождающие селективные стимулы, благоприятный отбор;
- безоглядная полная переориентация на международные рейтинги, игнорирование внутрироссийских критериев, библиометрических и тематических параметров приводит понижению значения отечественных исследований. Существует достаточно много направлений в социально-гуманитарных исследованиях, значение которых может быть определено только внутри российской науки и культуры;

Понимая значение финансовых инструментов, следует всегда помнить, что университет – не гипермаркет по продаже образовательных услуг, а предпринимательство в университете не синоним его коммерциализации. Образовательные ценности определяют финансовые решения, а не наоборот. Из этой установки можно сделать, по меньшей мере, два других вывода, применительно к РГГУ: первый – должны быть вещи, которые университет не должен делать ни за какие деньги; второй – должны быть «бесполезные» (не капиталоемкие) вещи, которыми он обязательно должен заниматься. На этом фоне не следует забывать, что в гуманитарном образовании далеко не все специальности имеют коммерческую перспективу. Например,

классическая филология и философия для менеджеров от образования всегда будут числиться графе «убытки».

Приглашение «топ-фигур» должно быть осмысленным и избирательным. Обоснованное и аккуратное внедрение образовательных и научно-исследовательских инноваций предполагает использование богатого опыта, жизненной мудрости и глубокого понимания значения и специфики современного гуманитарного образования в России. Здесь следует со всей ответственностью отнестись к тому, что для РГГУ считать полезной инновацией и от чего следует отказаться.

Опасно погрузиться в иллюзию сложившегося на тот или иной момент времени относительного благополучия и спокойствия. Очередной кризис, в таком случае, неизбежно (и не в первый раз) переведет нас в режим университета-дауншифтера. Нужно присмотреться к тому, как работали администрации и подразделения университетов (сопоставимых по масштабу с РГГУ), которым удалось добиться за счет внутренних преобразований устойчивого развития и лидерства в своем сегменте мирового образовательного пространства. К примеру, университета Йёэнсуу (Финляндия), воспользовавшегося региональным ресурсом; или университет Монаш (Австралия), преобразования в котором позволили не только преодолеть кризис, но и завоевать лидирующие позиции на фоне резкого понижения бюджетного финансирования в стране. Успешность и устойчивость в развитии – прямое следствие *проактивных* практик таких университетов, когда преобразовательная активность развивается *до* наступления кризисных событий. Эту стратегию, обеспечивающую успешность в трудные времена, реализуют и наиболее продвинутые вузы России.

Понятно, что реформирование университетской жизни сложный и болезненный процесс, который вряд ли кто принимает с энтузиазмом. Кому хочется сознательно ставить себя перед лицом трудных проблем, когда сегодня этого можно не делать? Тем не менее, к жизнеспособности в кризисный период нужно готовить себя загодя. В сложных финансово-экономических условиях выигрывает тот вуз, который выработал у себя институциональную привычку к переменам. Выработана ли такая институциональная привычка в РГГУ? Следует отдавать себе отчет в том, что наш ресурс (кадровый, научный, организационный, имиджевый), который был заложен в первые 10-12 лет существования РГГУ, не беспределен. Настало время предметно позаботиться о том, как достойно продолжить дело наших учителей – Е.М. Мелетинского, С.С. Аверинцева, В.С. Библера, В.Н. Топорова, М.Я. Гефтера, Ю.Н. Афанасьева и многих



других, на ком строились в разных направлениях признание, авторитет и сила нашего вуза. Сегодня нужно понять, что мы хотим на самом деле, и что они бы сказали о наших представлениях о том, каким мы хотим видеть наш университет в будущем.

Время от времени нам следует задавать самим себе вопросы: кто мы? чего мы стоим? есть ли у нас достоинство ученого, гуманитария, труженика, ответственного за судьбу РГГУ? Если это достоинство мы в себе обнаруживаем, то мы найдем силы и ресурсы и построим достойное будущее нашего университета.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'А.А. Введенский' with a horizontal line underneath.

Кандидат на должность ректора  
РГГУ  
д-р филос. наук, проф.  
Е.Н. Ивахненко

Основные положения программы развития  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования «Российский государственный  
гуманитарный университет» (РГГУ)

### **Общее определение стратегии**

Предлагается модель векторной стратегии, альтернативной целеполаганию. Она представляет собой пучок основных направлений, по которым организуется последовательное продвижение вуза: от исходных позиций к более высоким по выбранным направлениям развития. Траектории выбранных (на консолидированной основе) направлений периодически корректируются по мере продвижения вперед – устраняются препятствия, оптимизируются схемы, мобилизуются ресурсы, осуществляется перегруппировка сил.

Основная опора реформирования университета – это его человеческий капитал: преподаватели, ученые, работники служб. Этот тот внутренний ресурс, на который следует полагаться, реализуя программы реконструкции и развития университета как целого.

Пошаговая тактика первичных действий. Структура первоочередных действий предполагает осуществление трех ключевых тактических действий (шагов), продолжительность каждого – один месяц.

Первый шаг. Ревизия (инвентаризация) наличных сильных и слабых сторон учебной, научно-исследовательской и финансовой деятельности РГГУ. Необходимо более обстоятельно разобраться «где мы находимся».

Второй шаг. Оперативные и действенные административные меры по приостановке негативных тенденций и минимизации факторов, понижающих эффективность университета.

Третий шаг. Переход к «векторной стратегии» устойчивого развития РГГУ с последующей реализацией двух направлений: 1) последовательно и настойчиво отвоевывать (именно отвоевывать, т.е. возвращать утраченное) безусловно лидирующую позицию РГГУ на всех трех уровнях российского высшего образования; 2) поэтапно, с ежегодной фиксацией и отчетностью, наращивать основные показатели конкурентоспособности университета – первоначально до уровня вхождения, а в перспективе 3-4 лет – занятия достойного места в основных мировых рейтингах.

### **Механизмы выработки консолидированных решений**

Опыт показывает, что любая стратегия, даже если она подготовлена профессионалами, рискует встретить молчаливое сопротивление работников университета, остаться на бумаге, если ее спускают коллективу «сверху» из руководящего центра. Кроме того, в таких условиях многие интересные идеи и начинания лучших преподавателей так и не выходят за порог кафедры или учебной аудитории. Поэтому в настоящей программе, прежде чем предложить собственное видение приоритетных направлений (векторов) развития, уместно остановиться на механизме выработки осознанной и консолидированной наибольшим числом (всеми категориями) работников университета стратегии его развития.

Как может заработать коммуникативный механизм выработки основных направлений развития университета, а также принятия важных для повседневной жизни решений? Для реализации этой цели:

- ректорат формирует административное ядро («бюрократия перемен»);
- преподавательский состав выдвигает свои предложения через структурные подразделения и научно-исследовательские, научно-методические советы;
- инициативы студентов выдвигаются через Управление по работе со студентами и другие молодежные объединения;
- в практику разработки и принятия стратегических направлений развития университета с необходимостью включаются инициативы и оформленные предложения участников постоянно действующих теоретических семинаров РГГУ;

- возобновляется работа постоянно действующих коммуникационных площадок, на которых заявляются позиции других формальных и неформальных объединений/групп РГГУ.

Недостаток коммуникации – общеизвестная проблема больших вузов. РГГУ не исключение. Поэтому на повестке дня стоит вопрос о создании процедур и механизмов научно-образовательного взаимодействия факультетов и кафедр.

### **Контуры векторной стратегии: переход к устойчивому развитию**

В целом все стратегические и тактические действия направлены на устойчивое развитие по трем взаимосвязанным направлениям. Это учебная работа, научно-исследовательская деятельность, обеспечение финансового благополучия. Все другие стороны жизни университета так или иначе предопределяются состоянием дел в этих областях. Координация основных направлений осуществляется административным ядром. Поэтому первоочередной задачей руководства вуза является усиленного направляющего центра, в который войдут наиболее опытные специалисты, профессионалы, способные эффективно регулировать образовательную деятельность в вузе.

Предлагаются меры по усилению привлекательности образовательного контента РГГУ, который позволит еще больше усилить позиции РГГУ в конкурентной борьбе за качественный студенческий контингент.

Решение вопросов надежного финансового развития во многом связано с реализацией такого важного тренда развития успешного университета, как диверсификация базы финансирования. Борьба за внешние источники финансирования должна сочетаться с диверсификацией внутриуниверситетских финансовых ресурсов, эффективным и точечным их размещением. Деволюция финансирования внутри университета – новая задача, к решению которой с необходимостью придется перейти в среднесрочной перспективе. Передача части финансовых средств деканатам (отделениям) стимулирует создание множественных центров предпринимательской инициативы.

В среднесрочной перспективе необходимо разработать эффективные средства стимулирования научно-исследовательской работы. К действенным стимулирующим НИР факторам в университете следует отнести: творческие отпуска для исследовательской работы; проведение конкурсов («Молодой доктор наук», «Лучшая монография» и др.); снижение учебной нагрузки молодых ученых, завершающих диссертационные исследования; в перспективе одного года создать «научный фонд» университета и систему академических надбавок за успехи в научной деятельности и за вклад в репутацию университета.

Следующий этап - переход к динамичному развитию в соответствии с мировыми трендами успешного университета. В числе основных трендов, стоящих на повестке дня РГГУ - переход от региональной замкнутости к включению в международные сетевые профессиональные сообщества.

С этой целью необходимо осуществить: смещение приоритетов от поддержания функциональности к вложениям в человеческий капитал; превращение университета в центр притяжения внеуниверситетских сил.

Стратегическая установка развития РГГУ предполагает расширение исследовательской составляющей учебных программ, особенно на втором и третьем уровнях высшего образования. Исследовательская составляющая учебных планов магистерских программ – стержень образовательного процесса. На повестке дня – создание «фонда образовательных инноваций», в задачу которого входит стимулирование новых разработок и проектов.

Заявленная в стратегии векторного развития РГГУ трансдисциплинарность диктует переход от замкнутой проф. системы в разомкнутую, которая демонстрирует способность менять формы своей деятельности, преобразовывать собственное ядро, открываться для других внешних сред, создавать стимулы для своего развития.

### **Чего следует остерегаться?**

Характерные ошибки на инновационной траектории вуза:

- неадресное финансирование.
- безоглядная полная переориентация на международные рейтинги
- университет – не гипермаркет по продаже образовательных услуг.

Здесь следует со всей ответственностью отнестись к тому, что для РГГУ считать полезной инновацией.