



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФИЛИАЛ В Г. ПЯТИГОРСКЕ

СТРАТЕГИЯ

**РАЗВИТИЯ ФИЛИАЛА ФГБОУ ВО
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

В Г. ПЯТИГОРСКЕ



Пятигорск 2022

Оглавление

Введение.....	3
1. Образовательные программы, их трансформация и свободное образование.....	8
2. Зона элитного бакалавриата.....	12
3. От туземной и провинциальной науки к тематическому ядру.	15
4. От монодисциплинарности к кроссдисциплинарности и междисциплинарности.....	18
5. Организационная культура университета	20
6. Внешнее и внутреннее позиционирование университета: РГСУ-вчерашний, РГСУ- сегодняшний и РГСУ-будущего.	22
Заключение	25
Приложение 1.....	27
Приложение 2.....	28

Введение.

Российский государственный социальный университет – это современный университетский комплекс, претендующий на позицию научно-исследовательского университета. Вуз обеспечивает опережающую подготовку высококвалифицированных специалистов как в Москве, регионах России, так и за рубежом. Через сеть своих филиалов Российский государственный социальный университет притягивает наиболее талантливых студентов в головную часть вуза, а также транслирует из неё в свои филиалы в регионах и за рубежом высококачественное российское столичное образование.

Филиал РГСУ в г. Пятигорске прошёл путь от филиала отраслевого вуза, готовившего специалистов для Министерства социальной защиты населения Российской Федерации, до классического университета, реализующего широкий спектр образовательных программ гуманитарного, технического, социального и медицинского (естественного) профиля. Таким образом, филиал имеет необходимый задел для соответствия трендам на полидисциплинарность.

В целях позиционирования филиала РГСУ в г. Пятигорске и установления ориентиров его развития, а также контроля интенсивности развития и имплементации изменений, филиал определяет круг ближайших вузов-конкурентов и вузов-бенчмарков.

Критериями для определения вузов-конкурентов выступают местоположение, сопоставимые количество студентов, направления подготовки, количество выделенных мест на бюджетной основе за последние 3 года. (Приложение 1) Критериями для определения вузов бенчмарков выступают высокие позиции в международных рейтингах, уровень финансовой самостоятельности, скорость адаптации к меняющимся условиям, международная деятельность и экспорт образования, научная

деятельность и создание инноваций, а также связь с работодателями.
(Приложение 2)

Отвечая на вызовы современной среды, а также увеличивающуюся неопределённость последствий от изменений, университет должен выбрать для себя 2 вектора развития. Вектор направленный на интенсификацию тестирования изменений и сокращения ресурсных и временных затрат на их проведение. Итерационный подход к изменениям позволит применить философию agile¹ к формированию изменений в университете. Чем быстрее будет проходить тестирование, тем больше вариантов изменений мы сможем опробовать и применить. Учитывая, что вузы вынуждены развиваться в условиях ограниченных ресурсов важным является количество ресурсов затрачиваемых на изменения. Чем меньше ресурсов мы затратим на изменения, тем больше изменений мы сможем протестировать.

Ещё одним вектором развития университета должен стать вектор, направленный на анализ возможности адаптации и применения, а также саму имплементацию положительного опыта изменений вузов-конкурентов и вузов-бенчмарков.

Основными сложностями научно-исследовательских вузов второй когорты (comprehensive university)², к которым относится РГСУ в его нынешней стадии развития, является сокращение ресурсов для развития и необходимость их компенсации за счёт массовости образования.

¹ Термином Agile называют и систему подходов к разработке, и целую философию, которая базируется на четырёх главных ценностях: Люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов. Работающий продукт важнее документации и отчётности. Сотрудничество с заказчиком важнее соблюдения формальных условий.

² Стратификация российских университетов представлена Андреем Волковым, профессором Московской школы управления «Сколково», согласно которой, Университеты делятся на три вида: первая когорта – исследовательские университеты; вторая когорта – comprehensive university (общеобразовательные); третья когорта – undergraduate university (реализующие массовое образование на уровне бакалавриата). Исследовательские университеты соответствуют глобальному тренду глобальной экономике знаний. Undergraduate university соответствуют глобальному тренду массовости образования. Comprehensive university находятся между трендами и не могут получать достаточно ресурсов от массовости, либо создавать инновации из-за отсутствия материально-технической базы и высоко-квалифицированных ППС входящих в тематическое ядро по направлениям. В таких университетах складывается двойственная ситуация, когда ППС вынужден заниматься и наукой, и читать лекции бакалаврам.

Решением указанной проблемы может выступить схема, при которой внутри структуры вуза будет сформировано разделение по территориальному и качественному признаку. Филиалы Российского государственного социального университета могут выступать в качестве базовой структуры выполняющей роль Undergraduate university³, ведущих подготовку по программам бакалавриата, а головной вуз через сеть филиалов будет получать качественных студентов для верхнеуровневых программ образования и профессорско-преподавательский состав. В свою очередь, сильный научно-педагогический состав может транслировать качественно новый, опережающий уровень образования в регионы присутствия Российского государственного социального университета, а также вовлекать студентов и НПР филиалов в проведение полевых исследований в регионах.

Находясь в конкурентной среде, в условиях ограниченных ресурсов, филиалу РГСУ в г. Пятигорске необходимо сосредоточиться на создании условий, формирующих благоприятное, вовлекающее отношение как со стороны обучающихся, так и со стороны научно-педагогических работников.

Эти условия должны позволить конкурировать за лучших студентов и научно-педагогических работников, не прибегая к экономическим инструментам, что в свою очередь высвободит ресурсы и позволит команде управления заручиться поддержкой коллектива и обучающихся на изменения и адаптацию филиала РГСУ в г. Пятигорске к меняющейся среде.

Вместе с тем, филиал сумел создать определенный задел для развития. Филиал располагается в курортной зоне города – курорта Пятигорск в семиэтажном здании. В филиале реализуются направления подготовки среднего профессионального образования и бакалавриат. В филиал имеет образовательную лицензию на 6 направлений бакалавриата, 3 направления среднего профессионального образования и 1 направление магистратуры. В структуру филиала РГСУ в г. Пятигорске входит Региональный центр

³ Там же

дополнительного образования и повышения квалификации, который реализует ряд программ дополнительного профессионального образования и дополнительного образования детей и взрослых. В рамках последнего был создан детский технопарк равных возможностей, в структуру которого входит 4 лаборатории: лаборатория информационных технологий, лаборатория виртуальной и дополненной реальности, лаборатория реверсивного инжиниринга и студенческая видеостудия. Для реализации образовательных программ в сфере безбарьерной среды в филиале создан ресурсный учебно-методический центр, в котором представлено различное оборудование для создания безбарьерной среды. В рамках концепции P2P образования в филиале функционируют 2 клуба: 1. Хакатон-клуб, 2. Клуб 3d –моделирования. В структуру филиала входит Оздоровительно-рекреационный центр «Машук» имеющий 2 звезды. Часть его номерного фонда используется для расселения иногородних студентов. Филиал имеет медицинскую лицензию необходимую для реализации образовательных услуг. На территории филиала две точки общественного питания (столовая и кофейня), которые предлагают широкий спектр блюд.

Цель концепции развития филиала РГСУ в г. Пятигорске – определить ориентиры развития с учетом имеющейся материально-технической базы и ознакомить с ними управленческую команду, сотрудников и учащихся филиала, а так же представителей муниципальной, государственной власти.

Для достижения указанной цели необходимо определить ориентиры развития и траектории их достижения в сферах:

- Реализации и трансформации образовательных программ в рамках концепции свободного образования.
- Введения зоны элитного бакалавриата
- Инсталляции в филиале исследовательского протокола
- Создания кроссдисциплинарных команд
- Формирования рациональной организационной культуры в филиале

- Внешнего и внутреннего позиционирования филиала

1. Образовательные программы, их трансформация и свободное образование.

Ни одна система не может существовать в неизменном виде и эффективно функционировать, когда окружающие её системы стремительно меняются.

Сфера образования не является исключением. Так, например, современные образовательные технологии позволяют изучать в разных форматах абсолютно разные курсы. Изменяются подходы к подаче материала. Всё доступнее становятся всевозможные электронные образовательные ассистенты, в связи с чем серьёзным вызовом становится формирование эффективных прокторинговых систем, а также систем объективизации оценки качества усвоенного материала.

Вместе со стремительно меняющимися вышеуказанными образовательными составляющими, существуют неизменные факторы: разный уровень подготовки абитуриентов и разный уровень усвоения материала в процессе обучения у разных студентов.

Перечисленные факторы определяют ряд проблем в системе высшего образования как в российской, так и западной. График освоения программы одинаков для студентов с разными способностями и разным школьным уровнем, ограничивает потенциал успешных студентов, родители которых, возможно, в школьные годы включали в состав образовательных активностей дополнительное образование.

Ещё одной общей проблемой является мотивация студентов. Современным университетам приходится бороться за внимание студентов. В этой борьбе оппонентами университетов выступают современные медиакорпорации, у которых заложены значительные средства на создание медиаконтента.

Решение указанных проблем видится в создании смешанной системы, включающей в себя ряд инструментов открытого учебного плана, ядерной программы и системы распределительных требований⁴.

Описывая новую структуру образовательного потока⁵, необходимо обозначить, что в высшую степень ценности в них возведена ценность знания и время.

Предлагаемая система образовательного потока предполагает, как и в ядерной программе, набор базовых курсов, при этом они разбиты на 2 составляющие. Одна часть курсов, требуемых к освоению всеми студентами (это инструменты к более эффективному освоению всего будущего материала: курсы анализа, логики, навыков поиска и работы с информацией, скорочтения и т. п.) Вторая часть – специализированная, вводная часть к направлению подготовки.

В связи с наличием в российской образовательной системе жестких требований ФГОС, планируется вынесение, так называемой обязательной к освоению всеми студентами первой части, не включенной в ФГОС, в формат дополнительного образования.

Исходя из логики, что знания в будущем многократно монетизируются, мы должны создать систему, при которой мотивацией хорошо и быстро освоить тот или иной курс, выступает возможность открыть доступ к дополнительным курсам на выбор студента. Ещё большую мотивацию придаст тот факт, что к ряду курсов можно получить доступ, только освоив пул предыдущих курсов, а возможность получить такой курс на платной основе полностью отсутствует.

Фактически мы привносим в образовательную систему своеобразный элемент игрофикации.

⁴ Щербенок А.В., профессор Московской школы управления «Сколково». Свобода студента и индивидуализация образования / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL:https://postnauka.ru/video/155955](https://postnauka.ru/video/155955) (дата обращения: 15.12.2022).

⁵ Движение индивида от одного уровня образования к другому.

Возникают риски, что в итоге на таких курсах будут учиться минимальное количество студентов, но этот риск возможно нивелировать заключением договора о сетевой форме обучения, и приглашать на него студентов других вузов оперативно и на хороший балл освоивших курсы в другом университете.

Ещё одним вариантом описываемой системы могут служить образовательные сертификаты, дающие право приобрести выбранный курс в качестве поощрения за успешное прохождение курсов, в рамках образовательной программы.

В отличие от системы распределительных требований, описываемая модель не предполагает, что выбираемые студентами дополнительные курсы должны быть профильными к той образовательной программе, на которой он обучается, но с помощью информационной системы ему будут показываться возможные траектории с учётом изученных и предполагаемых к изучению курсов в рамках каждой из возможных образовательных траекторий.

Таким образом, мы пытаемся реализовать модель, при которой студент на входе получает инструменты для интенсивного освоения курсов, и далее формирует образовательную траекторию исходя из своих способностей, актуализируя набор своих знаний, которые он получает в рамках направления подготовки дополнительными, которые он считает необходимыми, востребованными или интересными ему с учётом меняющихся технологий и тенденций в сфере его интересов.

Для развития полидисциплинарности, как основного инструмента для рождения инноваций, необходимо разнообразить номенклатуру программ подготовки реализуемых в филиале. В ближайшие два года необходимо открыть направления в сфере юриспруденции, медицины и педагогики. Задачей максимум для филиала является открытие направлений в сфере искусства и творчества.

При открытии направлений необходимо применение итерационного подхода (дополнительное образование – колледж – бакалавриат). Вместе с

тем, при выборе направлений необходимо отслеживать востребованность, наличие конкурентной альтернативы и потребность в регионе конкретной программы. Каждая из этих задач должны решаться с помощью постановки и проверки гипотез итерационным подходом.

2. Зона элитного бакалавриата

Благодаря интернет-революции, всё меньше абитуриентов идут в университет за знанием. Знание всё быстрее эволюционирует. Например, инструменты, которые считались весьма действенными в маркетинге ещё год назад, сегодня уже не работают, а в образовательные программы только начали попадать.

Элитные программы должны быть подкреплены качественным профессорско-преподавательским составом, зачастую приглашённым из других регионов.

В течение всего обучения студенты обрывают знакомствами – сокурсники, профессора, сотрудники компаний, где проходят практику студенты. Чем значимей эти знакомства, тем на более успешное будущее может рассчитывать студент и его семья.

Вместе с тем, серьезным риском остается физическое состояние и здоровье, если до обучения, в процессе или после его завершения в жизни студентов появляется серьёзная болезнь.

Исходя из понимания термина элитного бакалавриата, данного Митчелом Стивенсом, профессором Нью-йоркского университета и Андреем Щербёнок, профессором практики Московской школы управления Сколково, наличие в вузах второй когорты программ элитного бакалавриата, поможет привлечь не только внимание элитных абитуриентов к этим вузам и их новым программам, но также даст источник ресурсов для трансформации всего университета.

В Российском государственном социальном университете одним из резервов для развития является реализация программы элитного бакалавриата на базе филиала РГСУ в г. Пятигорске. Перспективным является формирование отдельной программы для абитуриентов показавших высокие результаты ЕГЭ, но имеющих определённые заболевания или ограниченные возможности здоровья.

Для реализации этого направления в структуре филиала РГСУ в г. Пятигорске существует оздоровительно-рекреационный центр «Машук». Он интегрирован в курортную инфраструктуру Пятигорска, которая профилирована для работы с заболеваниями опорно-двигательного аппарата, ЖКТ, органов дыхания, а также иных заболеваний, включая астму и аллергию.

В связи с популяризацией ЗОЖ, а также запросом платёжеспособного населения на сохранение или восстановление здоровья детей во время обучения, необходима разработка специализированной образовательной программы. В образовательную программу должна быть интегрирована медицинская программа, проживание в комфортных гостиничных номерах, полный пансион для абитуриентов этой программы и одна из дополнительных образовательных программ позволяющая позиционировать всю бакалаврскую программу как элитную.

В результате открытия предварительной записи на эту программу, филиал сможет сформировать прогнозный план и рассчитать финансовый доход от вспомогательной деятельности. Полученный финансовый г/эп, а также возможность проживания в курортной местности⁶, позволит привлечь на эту программу высококлассный профессорско-преподавательский состав, в т. ч. приглашённый из других регионов и даже иностранных специалистов.

Стоимость элитной программы будет значительно выше стоимости обычной бакалаврской программы, ввиду включения услуг, имеющих существенную себестоимость. Таким образом, дополнительные расходы на приглашённых ППС не смогут в разы повлиять на стоимость.

Посещение курсов, читаемых приглашёнными профессорами, может стать поощрением для отличников обычных программ бакалавриата, тем самым мотивируя их, ввиду чего, элитная бакалаврская программа будет

⁶ Планируется приглашение на 1-2 недельные интенсивы известных ППС, входящих в тематическое ядро, с размещением их в комфортабельных номерах ОРЦ «Машук»

способствовать трансформации образовательного процесса в сторону открытого учебного плана.

Отдельно рассматривается возможность сетевого взаимодействия с другими вузами, в которых обучаются студенты с ОВЗ и чьи родители понимают необходимость реабилитации студента после травмы или заболевания, но не хотят прерывать обучение.

Таким образом, мы сможем встраиваться в образовательную и медицинскую систему подобно современным IT-компаниям или профессиональным сообществам, которые забирают часть функций у университетов⁷. Этот вопрос хорошо освещён Денисом Конанчуком, директором Центра образовательных разработок Московской школы управления «Сколково».

Фактически университет меняется под потребности студентов, формирую новую философию «Университет как стартап» в ответ на гиперизменения окружающих его сфер.

⁷ Конанчук Д.С., директор Центра образовательных разработок Московской школы управления Сколково». Выступая с лекцией в рамках образовательной программы «Управление университетом» рассказал, как университеты теряют смежный функционал в сфере сопровождения учебного процесса, передавая его IT компаниям, а также функционал по оценке навыков, передавая его таким профессиональным сообществам и объединениям как World Skills или его аналогам. Существующий тренд может привести к тому, что через какое-то время у университетов не останется достаточно функций, чтоб они оставались востребованы и мы столкнемся с лавиной изменений, которые негативно повлияют на существующие университеты. Для противостояния этому тренду, необходимо избавиться от, так называемых технических функций, которые легко поддаются автоматизации, и вместо них взять на себя ряд других функций востребованных в обществе.

3. От туземной и провинциальной науки к тематическому ядру.

Имитация научной деятельности – проблема, мешающая развитию даже крупных университетов. Что касается филиала университета, то в них решение подобной проблемы представляется гораздо сложнее. Любого руководителя университета беспокоит проблема развития науки. Филиалы, конечно, могут позволить себе заниматься только трансляцией научной мысли сгенерированной и обобщённой в их головном вузе. Но если преподаватели головного вуза относятся к типу обозначенном Михаилом Соколовым и Кириллом Титаевым как Провинциальная наука или туземная наука, то филиал будет лишь транслировать это⁸.

Вместе с тем филиал не находится отдельно от других образовательных организаций, он взаимодействует с ними и в чём-то даже пытается конкурировать. Сегодня просто транслировать знание уже недостаточно, чтобы быть востребованным даже в регионах. В случае если филиал активно взаимодействует с региональными вузами и со своей головной организацией, в терминах математики, вероятность для филиала попасть в автономную⁹ зону снижается. Фактически филиал может стать точкой трансляции столичного знания в регион. Филиал РГСУ в г. Пятигорске именно таким образом позиционирует свою деятельность. Та же модель может быть действенна и в науке.

Для избавления имитации в научно-исследовательской деятельности необходимо отменить палочную систему и требования по количеству определённых статей и иных публикаций. Многие преподаватели могут ретранслировать столичные научные мысли в регион. Участие в полевых исследованиях, проводимых головной организацией, тоже может помочь в ликвидации имитации научно-исследовательской деятельности. Ещё одним действенным инструментом может стать проведение значимых тематических

⁸ Соколов М.М., Титаев К.Д. Провинциальная и туземная наука / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://anthropologie.kunstkamera.ru/files/pdf/019/sokolov_titaev.pdf (дата обращения: 15.12.2022).

⁹ Там же.

мероприятий на базе университета, с приглашением персон входящих в тематическое ядро¹⁰. Однако, последний инструмент является крайне затратным. Все перечисленные способы смогут вывести из статуса обособленной «туземной» науки в статус «провинциальной».

В статусе провинциальной науки филиал университета может попробовать выступить мостом между представителями провинциальной науки региона и головного вуза, тем самым начать внутренний диалог внутри сообщества учёных отнесённых к классу «провинциальной науки».

Инструментов, способных вывести научные исследования в университете из статуса «провинциальной» науки в статус тематического ядра, практически нет, либо они крайне затратные.

Таким инструментом может стать «раскрутка» вузом в медийном поле своих сотрудников, занимающихся научно-исследовательской деятельностью. Иногда, чтобы к провинциальной науке начали прислушиваться, чтобы её услышали, нужно помочь местным учёным: дать им инструменты, которые непривычно использовать в научном сообществе. Конечно, это может сработать, если мы не говорим о «туземной науке», а только о «провинциальной»...

Ещё один путь в тематическое ядро видится через достижение коммерческого успеха какого-либо продукта, основанного на исследованиях сотрудников университета. Для реализации такого пути можно использовать инструменты создания малых инновационных предприятий. Сейчас, к сожалению, во многом они создаются для выполнения определённых показателей.

Многие преподаватели и сотрудники научно-исследовательских подразделений, не имея опыта получения дохода, от результата научно-исследовательской деятельности, не готовы вкладывать в науку своё время и относятся к ней как к отчётности, которую необходимо сдать раз в семестр. Постепенное включение в научные творческие коллективы, получение

¹⁰ Там же.

грантов и работа над ними позволит вовлечь обычных преподавателей в научную деятельность и продемонстрирует им, что научно-исследовательская деятельность может приносить известность и уважение, а также доход.

Ещё одним инструментом, для изменения ситуации в образовательной организации, может стать привлечение учёных из тематического ядра или уже имеющих финансирование собственных научно-исследовательских проектов на элитные программы в университет. Дать им возможность проведения исследований и производить их финансирование за счет увеличенного дохода от реализации программ элитного бакалавриата. Это позволит улучшить позиционирование таких программ, вольёт «свежую кровь» в университет, позволит сломать устоявшиеся нормы и правила, способствующие культивации псевдонауки в филиале.

Для развития университета крайне важно установить нулевую толерантность к псевдонаучным исследованиям. Этому может способствовать два инструмента: 1) инсталляция в филиале исследовательского протокола, о котором рассказал Андрей Щербенок, профессор практики Московской школы управления Сколково¹¹; 2) современная система отбора кадров должна быть изменена, в ней необходимо предусмотреть целевые фильтры по исследовательскому протоколу и приоритетным направлениям для Вуза в целом и филиала РГСУ в г. Пятигорске.

¹¹ Щербенок А. Исследовательский протокол и его инсталляция в российских университетах // Наука побеждать: куда наука ведет университет. Вебинар. Юрайт.Академия. 2020. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=KX9vzsQLlk8&t=2117s> (дата обращения 29.04.2022).

4. От монодисциплинарности к кроссдисциплинарности и междисциплинарности.

В Российском государственном социальном университете понимают тенденции трансформации образования, перехода от устоявшихся институций монодисциплинарности к институциям, построенным на основе кроссдисциплинарности или междисциплинарности. В филиале РГСУ в г. Пятигорске отсутствуют междисциплинарные центры, здесь выбран формат организации проектных команд. Филиал стал площадкой конкурса цифровой прорыв в Ставропольском крае. Как подчёркивали Генеральный директор АНО «Россия – страна возможностей» (РСВ) Алексей Комиссаров и директор Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЕК) Сергей Плуготаренко, наличие в команде людей с различными компетенциями, позволяет создавать более востребованные продукты, в том числе и в образовательной сфере.

В основе любого нового продукта должна быть инновация. Инновация невозможна без исследований. Продуктовые команды придумывают новые проекты, проводят исследования, получают гранты, в том числе гранты Фонда содействия инновациям и помогают молодым учёным развивать свои проекты, подбирать участников своих команд, проводят аудит документов, подготовленных молодыми учёными и студентами.

Для развития филиала необходимо создание научного центра, который бы взял на себя организационную работу по формированию кросспредметных команд. Не менее важным является организация очного взаимодействия между самими командами, для этого необходимо создание открытых пространств (коворкингов) где могут взаимодействовать «все со всеми». Сотрудники филиала объединяются в команды, в которые могут вовлекать сторонних преподавателей, если сочтут их опыт и компетенции необходимыми или полезными для реализации проекта. Также активно

должна вовлекаться молодёжь, как обучающаяся в филиале, так и школьники.

Основными продуктами, которые могут сгенерировать такие команды, могут быть образовательные программы дополнительного образования включаю создание новых дисциплин, социальные проекты, в том числе относимые к социальному предпринимательству и проекты в сфере технологического предпринимательства.

Для создания IT-проектов связанных с психологией или социальной работой, могут привлекаться преподаватели с этих направлений и сотрудники детского технопарка равных возможностей.

Итогом совместной работы может быть серия публикаций, заявка на грант или финансирование, разработанная учебная программа дополнительного образования.

Мультидисциплинарный подход к решению проблем и задач, которые ставятся перед командами, позволит со временем перейти к кроссдисциплинарности и междисциплинарности.

Основой для работы в указанном направлении может стать структурное подразделение филиала РГСУ в г. Пятигорске Региональный центр дополнительного образования и повышения квалификации. Работа над программами дополнительного образования позволит сформировать пул программ и их структурных элементов – новых дисциплин, которые должны будут создать основной задел для перехода к кроссдисциплинарности и междисциплинарности в филиале.

5. Организационная культура университета

Когда в университете собирается команда профессионалов единомышленников, она может привести университет к новым вершинам. Степень их успеха зависит от того какую часть необходимых компетенций закрывают члены команды. Если членами команды единомышленников закрываются более 90% необходимых для развития компетенций, то эта команда с высокой долей вероятности приведёт университет к успеху.

Слово единомышленник означает, что социальные и профессиональные ценности людей лежат в одной плоскости. Основная задача руководителя университета и его команды сделать единомышленниками, как можно большее количество сотрудников и студентов. Для этого необходимо пять составляющих.

1. Открытость. Сотрудники и все причастные к университету должны понимать вектор развития. Желательно прописать эти ценностные ориентиры в открытом документе – декларации, концепции и т. п. Это нужно для того, чтобы не набирать людей, которые не разделяют ценностные ориентиры команды университета.

2. Пример. Необходимо убедить окружающих, что команда не только декларирует изменения, но и способна выполнить то, что декларирует. Показать, что у команды есть успешный опыт изменений, и он привёл к заявленным положительным изменениям. Многим, чтобы поверить, нужно увидеть.

3. Внимание. У каждого сотрудника есть своё мировоззрение, свои проблемы и свой бэкграунд. Сделать человека членом своей команды, можно только погрузившись в его состояние. Таким образом, можно найти рычаги убеждения или принять решение о расставании. У каждого человека есть свои социальные и профессиональные ценности. Необходимо выстраивать

взаимоотношения в зависимости от того, сможет ли человек свои ценности сопоставить с ценностями, необходимыми для развития университета.

4. Поиск. Необходимо понять, чем конкретный НПП, кафедра или иное подразделение, может быть полезен в развитии университета. Вовлечь человека гораздо проще, когда он знает, что он может помочь, совершая действия, которые у него получаются лучше всего.

5. Делится полномочиями. Приглашать в управленческую команду единомышленников из числа разных социальных групп университета (студентов, НПП и т. п.), не просто декларирующих о своём желании работать, а доказавших на деле уровень своих компетенций. В университете должны знать, что у всех есть возможность стать частью управленческой команды.

Реализовав эти 5 составляющих управленческая команда филиала способна избавиться от субкультур, негативно влияющих на развитие университета, а также трансформировать организационную культуру университета в сторону большей рациональности.

6. Внешнее и внутреннее позиционирование университета: РГСУ-вчерашний, РГСУ-сегодняшний и РГСУ-будущего.

В университете существует серьёзная проблема, связанная с разрывом между внутренним и внешним позиционированием. Указанная проблема в разных формах существовала в университете и раньше. Разрыв в позиционировании был в сферах качества образования, уровня университета и даже определения бенчмарков и конкурентов. В связи с чем, в университете возникла проблема с абитуриентами.

Ещё один разрыв позиционирования до недавнего времени наблюдался в сфере качества. Заявляя высокое качество образования и ориентацию на лучшие университеты России и мира, университет начал развитие дистанционного образования. При этом для руководства этим направлением приглашались люди из коммерческих университетов, относящихся к третьей когорте. Как результат, перекося в сторону массовости за счёт качества контента. Это привело к потере интереса и массовому оттоку студентов.

Всё это приводит к выводу, что филиалу необходим Агрессивный поиск и активное использование новых возможностей, то есть ему нужно определить для себя стратегию университета-разведчика¹².

Основной тренд сегодня – из окраин в центр. Университет использует этот тренд не только в головной части, но также и в филиалах. Абитуриенты выбирают филиалы в регионах, так как из них всегда можно перевестись в головной университет в Москве. Для усиления его эффективности, необходимо создать уникальные программы в регионах присутствия университета. Это позволит усилить позиции в регионах и создаст дополнительную рекламу университету в близлежащих регионах.

Для улучшения имиджа и бренда филиала нужно использовать ветеранов университета, многие из которых имеют отношение к его

¹² Щербенок А. Управление университетами. Online-курс по трансформации университетов. URL: <https://www.skolkovo.ru/programmes/15102020-online-kurs-upravlenie-universitetami> (дата обращения 10.12.2021)

созданию. Именно эти люди – профессионалы своего дела. Они являются хранителями традиций университета. С их помощью можно запустить процесс популяризации истории университета и через неё проследить путь университета. Какие цели ставились при его создании, какая миссия у него была, как она трансформировалась? Какие задачи удалось решить, и какой ценой? Какие вызовы стоят перед университетом сейчас? То есть использовать инструменты рефлексии и анализа трансформации отношения сотрудников к бренду и их вовлечения в процесс его развития.

РГСУ это первый социальный вуз страны. Его задачей в начале 90-х годов 20 века стал ответ на вызовы распада Советского Союза. Во многом он выполнил задачу, которая перед ним ставилась. Была создана и наполнена кадрами социальная сфера. Это и органы опеки, социальной защиты, пенсионные фонды проведена огромная работа в сферах социального партнёрства, социального предпринимательства и работы с лицами имеющими ОВЗ. Но всё это «РГСУ-вчерашний». Сегодня перед социальной сферой другие вызовы. Пандемия, инвалидизация населения, психическое здоровье и выгорание специалистов, реабилитология, в том числе с помощью высокотехнологичного протезирования. Это только часть вызовов, в которой «РГСУ-сегодняшний» имеет достаточные компетенции для существенного прорыва, как в подготовке кадров всех уровней, так и в научных исследованиях. Но не стоит забывать и о завтрашнем дне и для того, чтобы не опоздать в будущее уже сегодня нужно заниматься проектами, которые считаются недостижимыми. «РГСУ-будущего», например, может сосредоточиться на решении глобального препятствия для совершения межпланетных полётов – проблеме реабилитации организма в процессе полёта в состоянии невесомости, развитием нейроинтерфейсов, нейрореабилитологии и тп.

Но главное — не работать в одном направлении. Нужно сочетать и поддерживать результаты достигнутые «РГСУ-прошлого», работать над задачами, стоящими перед «РГСУ-сегодняшним», и формировать базу

(материально-техническую, кадровую, финансовую.) для плодотворной работы «РГСУ-будущего»

Это довольно серьёзные задачи, работа над которыми позволит, университету в целом и филиалу в частности, значительно улучшить свой бренд, позиционирование и положение в рейтингах.

Заключение

Для достижения указанных ориентиров по всем обозначенным направлениям филиалу необходимо разработать отдельные программы развития по направлениям, которые в свою очередь должны включать вопросы изыскания средств, методику найма специалистов, дорожную карту развития программ, ответственных, инструменты подсветки программ на местном, региональном и федеральном уровнях, контрольные точки.

Реализация и трансформация образовательных программ в рамках концепции свободного образования, позволит отстроиться от вузов-конкурентов, тестировать гипотезы по востребованности направлений подготовки. Будут сформированы предпосылки для развития зоны элитного бакалавриата. Студенты получат возможность гибкой настройки индивидуальной траектории образования, а с введением зоны элитного бакалавриата – в целом и индивидуальной траектории развития.

Реализация программы внедрения зоны элитного бакалавриата, позволит привлечь в филиал высококлассных преподавателей, благодаря финансовому гэпу, что откроет возможности для развития высокоуровневой науки в филиале, открытию лабораторий, а также вовлечению студентов филиала в научные проекты.

Реализация программы инсталляции в филиале исследовательского протокола позволит преподавателям филиала включаться в научные проекты головного вуза и вовлекать в полевые исследования студентов. Стать не только трансляторами столичной научной мысли в регион, но и трансформироваться, благодаря головному вузу и его исследованиям, войдя в тематическое ядро.

Программа создания кроссдисциплинарных команд позволит сформировать инновационную структуру позволяющую создавать востребованные проекты (продукты/услуги) на стыке дисциплин, опираясь на продуктовые методологии customer development, agile и другие.

Реализация программы формирования рациональной организационной культуры позволит решить проблему с поиском и привлечением в управленческую команду университета талантливых и профессиональных специалистов, способных реализовать новые проекты, необходимые для развития филиала РГСУ в г. Пятигорске.

Реализация программ внешнего и внутреннего позиционирования филиала позволит увеличить приток абитуриентов в филиал, что даст дополнительные ресурсы для тестирования гипотез и развития филиала.

Вузы - конкуренты

1. Северо-Кавказский федеральный университет
2. Пятигорский государственный университет
3. Ставропольский государственный аграрный университет
4. Северокавказский институт филиал РАНХиГС в г. Пятигорске
5. Филиал РЭУ им. Плеханова в г. Пятигорске

Вузы-бенчмарки

1. Массачусетский технологический институт
2. Венский университет экономики и бизнеса
3. Высшая школа экономики
4. Сколковский институт науки и технологий