




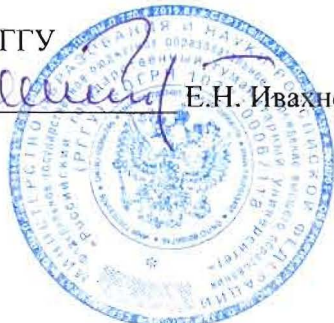
**Программа стратегического развития федерального  
государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования «Российский  
государственный гуманитарный университет»  
на 2017–2020 гг.**

Одобрена на заседании Ученого  
совета РГГУ 29 ноября 2016 г.  
(Протокол № 17).

Утверждена на Конференции  
работников и обучающихся РГГУ  
15 декабря 2016 г. (Протокол № 1).

Ректор РГГУ

  
Е.Н. Ивахненко



## Оглавление

1. Миссия РГГУ. Стратегическая цель, принципы и ценности университета .....	3
2. Потенциал университета в условиях внутренних и внешних вызовов.....	6
3. Стратегические задачи и направления работы в 2017–2020 гг. ....	9
3.1. Образовательная деятельность .....	9
3.2. Научно-исследовательская работа.....	15
3.3. Международное сотрудничество.....	16
3.4. Кадровая политика .....	18
3.5. Информационная политика.....	19
3.6. Финансовое обеспечение и развитие инфраструктуры.....	20

# 1. Миссия РГГУ. Стратегическая цель, принципы и ценности университета

Становление и развитие Российского государственного гуманитарного университета с момента его основания связано с интенсивными поисками новых интеллектуальных инструментов для модернизации образовательной и научно-исследовательской деятельности, разработкой и внедрением новых технологий обучения и преподавания. В основе такой работы лежит идея современного гуманитарного университета как целостного открытого академического пространства, способного активно взаимодействовать с внешней средой и оказывать позитивное влияние на общество. Сейчас РГГУ – ведущий образовательно-научный и инновационный центр в области социально-гуманитарных и информационных наук, организующий свою деятельность в соответствии с международными академическими и профессиональными стандартами. Используя собственный уникальный опыт университетского строительства, РГГУ стремится к поддержанию лучших национальных академических традиций, развивает международное и межрегиональное научно-образовательное партнерство, ориентируется на перспективные потребности российского общества.

Позиционирование РГГУ как ведущего центра гуманитарных исследований в России предполагает:

- ориентацию на общенациональный и международный рынок образования;
- продвижение ресурсных возможностей РГГУ в сфере гуманитарной экспертизы социальных, политических и экономических проектов на региональном, федеральном и международном уровнях;
- развитие стратегических альянсов и научной кооперации РГГУ с крупными федеральными и региональными структурами;
- формирование целевой программы экспорта научных разработок РГГУ в области актуального гуманитарного знания;
- активное участие и позиционирование университета как головного центра по повышению квалификации государственных служащих федерального уровня;
- внедрение модульных программ по актуальным гуманитарным темам;
- «пилотирование» новых просветительских, общественных проектов.

РГГУ имеет значительные возможности и перспективы для достижения статуса общероссийского лидера в области социально-гуманитарного образования.

**Миссия РГГУ** – обеспечение подготовки современных высококвалифицированных профессионалов в социально-гуманитарной сфере, способных к научно-творческой самореализации и активной общественно-практической деятельности; организация и проведение инновационных фундаментальных и прикладных научных исследований, разработка и реализация социальных и гуманитарных образовательно-просветительских программ, значимых для российского общества.

**Стратегическая цель** университета на период 2017–2020 гг. – повышение результативности образовательной, научно-исследовательской и социальной деятельности и дальнейшее развитие многоуровневой системы непрерывного образования в социально-гуманитарной сфере, отвечающей запросам и вызовам современного мира.

Реализация миссии с учетом стратегической цели на период 2017–2020 гг. означает достижение университетом статуса лидера в области гуманитарного образования и науки, интегрированного в российское и мировое научно-образовательное пространство.

РГГУ разрабатывает инновационные модели образования для их последующей реализации отраслевыми вузами России, стремится к поддержанию высокой академической репутации и ориентирован на высокую степень международной интеграции в сфере научных исследований. Реализация миссии и стратегической цели РГГУ на период 2017–2020 гг. отвечает приоритетным направлениям государственной политики России в области развития образования.

РГГУ – один из важнейших интеллектуальных центров в публичном пространстве региона и страны. Ведущие специалисты вуза ведут экспертное консультирование по различным направлениям гуманитарного и социального знания. На ключевых площадках Москвы университетом организуются различные общественно значимые мероприятия. Существенной задачей стратегического уровня является, в частности, совершенствование механизмов продвижения передового знания в медиасфере, публичном дискурсе, различных социальных средах. Укрепление академических ценностей, культуры общественной полемики, критического мышления молодежи – вот лишь некоторые аспекты *социальной функции вуза*. В условиях исторических вызовов университет может стать опорой российского гуманитарного влияния в странах ближнего зарубежья и способствовать обеспечению интеллектуального лидерства на международной арене.

#### **Принципы РГГУ:**

- лидерство в социально-гуманитарной сфере;
- открытость университетской жизни;
- прозрачность принимаемых решений и проводимых процедур.

#### **Ценности РГГУ:**

- свободный доступ к гуманитарному образованию;
  - обеспечение равного и открытого доступа к возможности получения формального и неформального гуманитарного образования, личностного развития и роста;
  - содействие студентам из российских регионов и других стран в реализации их стремления к непрерывному обучению с разнообразными образовательными целями и с учетом потребностей меняющегося общества;

- высокое качество гуманитарного образования;
  - приверженность к поддержанию высоких академических стандартов деятельности, обеспечение прав и возможностей студентов в качестве активных участников процесса обучения;
  - обеспечение высокого качества образовательных программ и научных исследований, поддержание традиционных и инновационных подходов к образованию;
  - обеспечение конкурентоспособности по отношению к научно-образовательной деятельности лучших университетов;
  
- творческая самореализация и личностный рост;
  - обеспечение благоприятных условий для творческой самореализации студентов и аспирантов, преподавателей и сотрудников;
  - содействие продвижению студентов и аспирантов по пути формального образования, развитию их творческих способностей, реализации собственного потенциала, лидерских качеств, расширения возможностей для влияния на окружающий мир;
  
- поддержка общей научно-образовательной среды;
  - сохранение уникальной среды, в которой совместно работают ведущие университетские ученые и перспективные студенты и аспиранты;
  - обеспечение междисциплинарности образовательных программ и научных исследований;
  - поддержка исследователей и научно-исследовательских групп, способных генерировать новое знание и новые технологии;
  
- открытость;
  - обеспечение публичного доступа к сведениям об академической деятельности во всех ее аспектах;
  - поддержание атмосферы взаимного уважения, партнерства, достоинства, открытое выражение различных точек зрения и свободный обмен идеями;
  
- требовательность и ответственность;
  - постоянное повышение качества результатов образовательной и научной деятельности;
  - ответственность за уровень подготовки выпускников, качество проводимых исследований и полученных научных результатов;
  
- активное взаимодействие с внешней средой;
  - поддержание и развитие тесных взаимоотношений между школой, университетом и научно-исследовательскими центрами;
  - обеспечение и распространение научных социально-гуманитарных исследований в публичном пространстве;

- инициирование и участие в инновационных международных проектах в сфере гуманитарных наук и образования;
- обеспечение возможности применения социально-гуманитарных знаний к реальным проблемам общества и рынка;
- укрепление места и социальной роли университета в Москве, регионах России, международном пространстве в процессе интеллектуальной, общественной и культурно-просветительской деятельности;
- обеспечение возможности развития активных партнерских отношений с государственными и общественными учреждениями и организациями, бизнесом.

## **2. Потенциал университета в условиях внутренних и внешних вызовов**

На развитие такой крупной институции, как университет, влияет множество факторов. В данном разделе Программы стратегического развития на 2017–2020 гг. (далее – ПСР) представлен анализ слабых и сильных сторон РГГУ, являющийся отправной точкой для дальнейших улучшений в условиях новых внешних (политических, экономических, социальных и культурных) и внутренних (академических, финансовых, инфраструктурных) вызовов. Подобный анализ позволяет определить проблемы университета, понять, насколько вуз умеет использовать свои сильные стороны и внутренние ресурсы для дальнейшего развития, какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений, и найти оптимальные пути решения проблем.

Далее рассматриваются пути преодоления дефицитов и угроз с опорой на конкурентные преимущества и использованием имеющихся возможностей развития. ПСР РГГУ формируется с учетом необходимости реализации комплекса стратегических задач, направленных на развитие образования в Российской Федерации.

### **Факторы, ограничивающие возможности развития:**

- недостаточная работа аналитической группы по системному анализу, стратегическому планированию и управлению изменениями в кризисный период;
- отсутствие продуманной маркетинговой стратегии вуза и систематической работы по мониторингу ситуации на рынке труда и образовательных услуг;
- слабая координация усилий по формированию положительного имиджа, бренда и репутации вуза в СМИ;
- недостаточная работа с потенциальными работодателями;
- отсутствие системы фандрайзинга для привлечения дополнительных источников финансирования (работа с выпускниками по пополнению эндаумента, привлечение спонсорских средств и др.);
- отсутствие удобного пользовательского Интернет-ресурса приемной комиссии;
- низкие темпы внедрения в учебном процессе активных форм обучения;
- слабое развитие системы дистанционного образования; отсутствие системности в пополнении банка современных электронных образовательных ресурсов;
- дублирование направлений подготовки и преподаваемых дисциплин;

- предельно высокие нормы учебной нагрузки;
- низкий уровень финансирования научной работы профессорско-преподавательского состава (далее – ППС), в том числе за рубежом (научные командировки, стажировки в зарубежных вузах и др.);
- отсутствие четкой системы научной эффективности и медленное включение наукометрических показателей в оценку деятельности ППС и научных работников;
- слабая эффективность работы Издательского центра и дефицит финансовых и ресурсных возможностей для публикаций учебных и научных изданий работников РГГУ;
- сокращение внутренних научных грантов и программ поддержки молодых ученых;
- обострение проблемы закрепления научно-педагогических кадров на долгосрочной основе;
- отсутствие четкой и последовательной работы с авторами по закреплению их научных публикаций за РГГУ;
- устаревшая материально-техническая база: многолетнее отсутствие капитального ремонта зданий; недостаток современных энергосберегающих и ресурсосберегающих технологий.

#### **Основные риски:**

- усиление конкуренции на рынке высшего образования;
- большое число вузов-конкурентов, имеющих гуманитарные направления подготовки;
- сохранение негативного демографического тренда, связанного с низкой рождаемостью населения на рубеже 1990–2000-х гг. и отражающегося на численности потенциальных абитуриентов;
- ухудшение финансового состояния многих граждан, что ограничивает возможность оплаты обучения детей и сдерживает рост стоимости обучения;
- сложности с трудоустройством выпускников по некоторым гуманитарным направлениям подготовки;
- сокращение бюджетных мест (вплоть до полного исключения) по ряду направлений подготовки бакалавров и магистров;
- сокращение расходов федерального бюджета на гуманитарное образование, уменьшение объема финансирования, выделяемого из федеральных бюджетных средств и внебюджетного финансирования;
- недостаточное финансирование из федерального бюджета на содержание имущественных комплексов вуза;
- рост издержек, связанных с организацией учебного процесса.

#### **Сильные стороны РГГУ:**

- государственный статус университета и выдача диплома государственного образца;
- история вуза, известность и узнаваемость бренда РГГУ как в России, так и за рубежом;

- наличие полного спектра направлений и специальностей современного гуманитарного цикла;
- разнообразие образовательных программ (бакалавриат, магистратура, дополнительное образование), реализуемых в рамках непрерывного образования (от предвуниверсария, лицея и программ СПО до аспирантуры);
- междисциплинарность гуманитарных направлений, обеспечиваемых университетом;
- квалифицированный состав преподавателей с актуальными компетенциями;
- наличие на кафедрах научных школ, повышающих статус университета на рынке образовательных услуг;
- широкие связи с российской гуманитарной наукой (в числе преподавателей университета – ведущие ученые институтов РАН и других крупных научных организаций);
- сотрудничество с Федеральным институтом педагогических измерений, позволяющее принимать участие в разработке материалов ЕГЭ;
- наличие в университете специалистов-аналитиков, что позволит создать экспертный пул в области гуманитарного и социального знания как основу для усиления социальной значимости РГГУ;
- налаженное сотрудничество с зарубежными вузами, в том числе возможность обучения с получением двойного диплома в рамках партнерства с более чем 50 зарубежными вузами, а также участие в международных программах (TEMPUS, Эразмус и др.).

**Конкурентные преимущества РГГУ** в профессиональном образовательном пространстве обусловлены тем, что первый из созданных в России гуманитарный университет характеризуется как высшее учебное заведение принципиально нового качества:

- гуманитарное образование рассматривается и реализуется как системообразующий принцип обучения и преподавания в высшей школе;
- студенты и аспиранты университета являются активными участниками гуманитаризации образовательного процесса; их заинтересованность и вовлеченность в этот процесс выражает себя в многообразных формах научно-образовательной, проектной и творческой деятельности;
- университет создает среду, способную формировать современно мыслящую, способную к инновационным решениям, позитивно настроенную, социально-ориентированную личность;
- университет выстраивается как многосоставное пространство, открытое для свободной конкуренции различных идей, становится площадкой для формирования и взаимодействия различных научных школ и направлений;
- в университете в рамках единого образовательного пространства объединены разные социально-гуманитарные специальности и направления подготовки; вуз разрабатывает принципиально новые гуманитарные направления и профили подготовки;
- один из основополагающих принципов университета – принцип междисциплинарного взаимодействия: смежные специализированные программы, в открытии которых



участвуют филологи и историки, политологи и востоковеды, лингвисты и IT-разработчики, создают новые векторы современного гуманитарного образования;

- образовательные программы ориентированы на подготовку высококвалифицированных исследователей и специалистов в области социально-гуманитарного знания;
- многопрофильность университета образует благоприятную среду для формирования и распространения авторских курсов и оригинальных образовательных программ, которые в совокупности создают креативный облик РГГУ;
- университет предоставляет студентам и аспирантам большие возможности выбора вариативных курсов и специальных семинаров, тренингов, мастер-классов;
- РГГУ является экспериментальной площадкой для апробации новых учебно-образовательных программ, учебников, учебных пособий;
- принципиальная инновация вуза – образование и воспитание средствами искусства: учебно-художественный университетский музей имени И.В. Цветаева является уникальным центром формирования новых образовательных стратегий и нового качества гуманитарного знания;
- РГГУ включен в формирование социальной повестки дня, реагируя на запросы и потребности общества; принцип формирования опережающих социальных стратегий является своеобразной визитной карточкой университета;
- университет обладает интеллектуальным потенциалом, позволяющим ставить и решать крупные социально значимые научные и практико-ориентированные проблемы; на протяжении двух десятилетий РГГУ выступает в качестве мощнейшей экспертной площадки для апробации важнейших государственно-политических решений.

Таким образом, РГГУ обладает необходимым опытом и ресурсами для постановки и решения актуальных и общественно значимых научно-образовательных, воспитательных и социальных проблем. Университет способен воспринимать современные вызовы и адекватно реагировать на них.

### **3. Стратегические задачи и направления работы в 2017–2020 гг.**

В данном разделе приводится концептуальная характеристика ключевых стратегических задач и возможных путей их решения в соответствии с основными линиями развития и направлениями работы вуза в период реализации ПСР.

#### **3.1. Образовательная деятельность**

Совершенствование качества подготовки обучающихся на всех уровнях непрерывного образования – стратегический приоритет РГГУ, касающийся всех видов деятельности вуза, прежде всего, учебной и воспитательной работы.

Развитие системы непрерывного образования в университете связано с решением следующих насущных проблем:

- активизация рекламной деятельности по продвижению программ на рынке образовательных услуг, поиск новых форм и площадок для популяризации образовательных продуктов РГГУ;
- проведение маркетинговых исследований по изучению образовательных приоритетов современных школьников и абитуриентов, а также специалистов, стремящихся получить новую либо повысить имеющуюся квалификацию;
- анализ тенденций на рынке труда, перспектив развития бизнеса в России и мире; мониторинг изменений в нормативно-правовой базе, связанных с введением профессиональных стандартов и иных требований к уровню образования и квалификации;
- повышение качества образования за счет привлечения специалистов высшей квалификации из числа работников РГГУ и других научно-образовательных организаций, усиление преемственности уровней образования в университете;
- участие в реализации государственных проектов и программ в сфере довузовского образования, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров и специалистов иных профилей.

Фактор высокой общественной репутации университета предполагает тесную взаимосвязь между образовательным процессом внутри вуза и его социальными, просветительскими и научно-популярными проектами.

Исходя из этого, формулируются основные **стратегические задачи** университета на 2017–2020 гг. в области учебной и воспитательной работы.

1. Укрепление статуса РГГУ как федеральной экспертной площадки в области качества гуманитарного образования.
2. Расширение спектра инновационной деятельности в сфере разработки методик и технологий гуманитарной подготовки для системы высшего образования России.
3. Повышение эффективности приема в университет.
4. Оптимизация инфраструктуры учебного процесса, развитие магистратуры и совершенствование механизмов привлечения студентов к научно-исследовательской работе.
5. Развитие системы непрерывного образования в РГГУ.
6. Разработка университетских просветительских программ для публичных сред.  
Широкое внедрение внеучебных форм образования.
7. Развитие системы воспитательной работы со студентами.

Решение данных задач предполагает использование ряда конкретных механизмов, охарактеризованных ниже.

1. Высокая квалификация профессорско-преподавательского состава позволяет РГГУ не только обеспечивать качество подготовки в вузе, но и активно участвовать в процедурах формирования критериев и стандартов качества профессионального гуманитарного образования в стране.

С 2014 года университет сотрудничает с Минобрнауки России в сфере разработки системы профессионально-общественной аккредитации по гуманитарным направлениям подготовки. На базе РГГУ планируется организовать экспериментальную площадку по проблематике качества гуманитарного образования под руководством Рособнадзора, при

участии Ассоциации содействия профессиональной подготовке в гуманитарной сфере и Академической образовательной Ассоциации гуманитарного знания. Цель – разработка системы независимой экспертизы качества и профессионально-общественной аккредитации в сфере гуманитарного образования на основе принципа разумной дополнителности по отношению к системе государственной аккредитации.

В 2017–2020 гг. будет сформирован пул экспертов в области качества гуманитарного образования, которые совместно с работодателями и представителями общественности разработают независимые критерии и показатели качества высшего образования, а также будут способствовать формированию процедур профессионально-общественной аккредитации в гуманитарной сфере. Университет станет площадкой распространения лучшего опыта среди российских вузов, подготовки экспертов, разработки инновационных измерителей качества гуманитарного образования на основе компетентностного подхода и современных педагогических технологий. Такая площадка позволит создать новую концепцию институциональной связи между различными организациями, заинтересованными в качестве гуманитарного образования (вузы, ассоциации работодателей, независимые аккредитационные агентства, общественные организации, академические сообщества, сообщества родителей, корпоративные университеты, центры занятости и т.д.). Это в свою очередь будет способствовать расширению международного сотрудничества в области оценки качества образования, в частности, в рамках программ «двойных дипломов», реализуемых вузами России совместно с университетами Европы и всего мира.

2. РГГУ всегда находился в центре модернизационных процессов в сфере российского образования. Учебно-методические объединения вуза концентрировали в себе лучшие силы по основным направлениям гуманитаристики в стране. Сегодня специалистами вуза разрабатываются новые поколения государственных стандартов и методик обучения профессионалов в гуманитарной сфере (история, филология, философия, архивоведение и документоведение, культурология, музеология и др.).

Группа экспертов-историков университета (под эгидой Федерального института педагогических измерений Рособрнадзора) работает над совершенствованием и развитием контрольно-измерительных материалов ЕГЭ по истории, гармонизированные с требованиями Историко-культурного стандарта. Эта работа нацелена на придание экзаменационной модели творческого характера и отход от жестко стандартизованных тестовых форм в материалах экзамена.

Выполнение этих и других задач позволит РГГУ стать крупным современным учебно-методическим центром в области педагогических измерений и образовательных технологий. Перспективными шагами в этом направлении являются создание консорциума гуманитарных университетов России на базе РГГУ и разработка модели сетевого гуманитарного университета.

3. Численность и уровень подготовки поступающих в РГГУ стабильно высоки. В связи со стремительными изменениями информационной среды и общественной жизни необходимы инновации в сфере организации приема. Для повышения эффективности ежегодных приемных кампаний в 2017–2020 гг. планируются следующие меры.

- Усиление медиаприсутствия на специализированных Интернет-ресурсах (Учеба.ru и др.), в социальных сетях Facebook, Twitter, Instagram, ВКонтакте. Необходима целенаправленная работа по продвижению образовательных программ и научных школ, являющихся брендовыми для РГГУ.

- Профориентационная работа со школами и колледжами Москвы (презентация факультетов и направлений подготовки и специальностей, проведение мастер-классов по приему в вузы). При этом целевая аудитория не ограничивается учащимися 11-х классов, но также включает школьников 9–10-х классов и их родителей. В 2017–2020 гг. РГГУ продолжит участвовать в проектах Департамента образования Москвы («Университетские субботы», «Культура РФ»), адресованных школьникам и студентам колледжей.
- Разработка или приобретение специализированного Интернет-ресурса для организации работы приемной комиссии с возможностью авторизации для каждого абитуриента, персонализированного оповещения о прохождении документов, мероприятиях приемной кампании, времени и месте проведения экзаменов, индивидуальном рейтинге и шансах на поступление. Это необходимо для более эффективного контакта с абитуриентами, предотвращения «потери» потенциальных студентов с высоким баллом ЕГЭ непосредственно в ходе приемной кампании.

4. В 2017–2020 гг. планируется ряд мер по дальнейшей оптимизации учебных структур и повышению эффективности организации обучения.

В частности, предполагается расширение использования электронных технологий в управлении учебным процессом: формирование нагрузки преподавателей и составление расписания в системе 1С БИТ, что позволит существенно сократить временные затраты на документооборот, будет способствовать ликвидации дублирования учебной нагрузки, своевременности и повышению качества составления расписания.

Создание электронной базы учебно-методических материалов, интегрированной в учебный процесс и доступной для обучающихся и профессорско-преподавательского состава, обеспечит комплексное хранение и использование методической документации образовательных программ.

Планируется разработка новой информационно-образовательной среды университета. Для более эффективного использования официального сайта вуза в учебном процессе будут созданы личные кабинеты преподавателей и студентов.

Одна из приоритетных задач на ближайшие годы – корректировка пакета магистерских программ, открытие новых магистратур (планируется запуск магистерских программ в Институте высших гуманитарных исследований, Институте филологии и истории, Институте информационных наук и технологий безопасности и других подразделениях РГГУ).

Развитие системы магистерской подготовки требует выработки четких критериев определения актуальных образовательных программ, принципов рационального планирования процедуры приема, совершенствования процедуры вступительных испытаний, активизации научно-исследовательской работы магистрантов. Ключевой задачей является увеличение доли магистрантов и аспирантов в общем числе студентов при условии сохранения в качестве приоритетной очной формы обучения.

Одна из ключевых задач – поддержка научных и научно-образовательных школ, включение студентов в научные коллективы и научно-образовательные программы под руководством ведущих исследователей. В 2017–2020 гг. планируется информационная и адресная материальная поддержка перспективных проектов.

5. Дальнейшему развитию *непрерывного образования* в РГГУ будут способствовать следующие шаги:

- повышение качества *довузовского образования* в Предуниверсарии, Лицейских классах и в Гуманитарном колледже за счет привлечения вузовских преподавателей, учителей высшей квалификационной категории, экспертов ЕГЭ и др.;
- создание единого образовательного пространства, способствующего самореализации всех участников образовательного процесса в разных его формах (учебная, внеурочная деятельность, социальные и профессиональные практики, учебно-исследовательские работы, психологические консультации и тьюторское сопровождение индивидуальных образовательных траекторий учащихся);
- систематическое проведение мероприятий по профессиональной ориентации школьников с участием факультетов и институтов, международных учебно-научных центров РГГУ;
- включение школьников в разные формы образовательной активности, существующие в вузе: открытые лекции, мастер-классы, творческие и исследовательские лаборатории, спецсеминары и пр.;
- расширение взаимодействия РГГУ со школами Москвы и Московской области: открытие новых Лицейских классов, обогащение спектра гуманитарных профилей, освоение иных форм участия университета в подготовке школьников;
- запуск и продвижение дистанционного формата подготовки к сдаче Единого и Основного государственного экзамена;
- разработка и реализация программ подготовки к вступительным экзаменам в бакалавриат и магистратуру;
- повышение привлекательности довузовской подготовки в РГГУ путем предоставления выпускникам Предуниверсария и Лицейских классов льгот при поступлении, дополнительных баллов за индивидуальные достижения в портфолио;
- расширение олимпиадного движения в университете, в том числе в интернет-формате, включение Олимпиад РГГУ в Перечень Минобрнауки;
- проведение деловых игр, квестов, творческих конкурсов, конференций школьников, подготовка исследовательских проектов учащимися под руководством преподавателей РГГУ, представление их результатов на Всероссийских конференциях и конкурсах;
- реализация образовательных программ совместно с учреждениями культуры: уникальный формат РГГУ как университета, осуществляющего музейные и выставочные проекты, расширение взаимодействия с Государственным литературным музеем, ГМИИ им. А.С. Пушкина и др.;
- сотрудничество с другими образовательными и иными организациями в проведении мероприятий для учащихся и их родителей;
- разработка *дополнительных образовательных программ для взрослых* в соответствии с профессиональными стандартами;
- обновление «Правил реализации дополнительных образовательных программ в РГГУ» с учетом последних изменений законодательства в сфере дополнительного

образования, методических рекомендаций Минобрнауки России и профессиональных сообществ;

- создание единой информационно-документальной базы дополнительного образования, переход к электронному документообороту;
- расширение спектра программ профессиональной переподготовки как альтернативы второму высшему образованию;
- подготовка и запуск дополнительных профессиональных программ в дистанционном формате;
- создание центра подготовки к сдаче квалификационных экзаменов для профессиональной сертификации;
- заключение соглашений с международными профессиональными сообществами с целью подготовки к сдаче квалификационных экзаменов на получение международных сертификатов;
- совершенствование системы повышения квалификации преподавателей и сотрудников РГГУ в области использования современных информационных технологий, методического обеспечения учебного процесса и др.;
- повышение языковой квалификации ППС РГГУ с целью более активного участия в международном сотрудничестве;
- разработка новых программ повышения квалификации групповой и индивидуальной формы обучения (стажировки);
- подготовка программ и проведение обучения в рамках государственных контрактов, по заказам органов власти федерального и регионального уровней.

6. Важным направлением деятельности университета является внеучебная образовательная работа, направленная на повышение качества гуманитарной подготовки как студентов РГГУ, так и потенциальных абитуриентов. В 2017–2020 гг. планируется существенное увеличение присутствия университетских профессионалов в публичных средах, в том числе участие высококвалифицированных специалистов по политическим наукам, международным отношениям, постсоветским исследованиям, культурологии, филологии, истории искусства, музеологии и др. в консультировании, экспертизе, проведении публичных лекций, создании просветительских медиаресурсов.

Одна из линий работы – историческое образование, публичная история, гражданско-политическое просвещение и патриотическое воспитание.

Университет совместно с Фондом поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, проводит ряд мероприятий, направленных на просвещение и адаптацию различных групп социально незащищенных людей.

В 2017–2020 гг. будут реализованы новые образовательные программы повышения квалификации федеральных государственных служащих и активистов крупных гражданских движений.

7. В области воспитательной работы со студентами РГГУ в 2017–2020 гг. запланировано:

- развитие спортивной инфраструктуры университета, активная популяризация занятий в собственных спортивных секциях РГГУ и обеспечение участия обучающихся в спортивных мероприятиях, организуемых сторонними организациями;

- организация систематического участия обучающихся – членов студенческих творческих коллективов РГГУ в мероприятиях муниципального, регионального и федерального уровня;
- административная поддержка мероприятий, проводимых организациями студенческого самоуправления РГГУ; увеличение числа обучающихся, вовлеченных в процесс оценки качества образования, уровня социально-бытового обеспечения.

### **3.2. Научно-исследовательская работа**

Приоритеты деятельности РГГУ в научно-исследовательской сфере связаны с местом и ролью университета в системе высшего образования и науки России. В 2017–2020 гг. научно-исследовательская работа будет нацелена на преодоление сложных ситуаций и рисков, сформировавшихся в РГГУ за последние годы. Необходима актуализация перечня приоритетных научных направлений, развитие которых позволит университету успешно конкурировать на уровне фундаментальных и прикладных исследований в пространстве актуального гуманитарного знания.

Особое значение придается созданию в университете сбалансированной системы научной кооперации между учебными и научными структурами. Необходимо разработать целевую программу поощрения научно-исследовательской активности ППС и внедрения научных результатов в образовательные программы всех уровней и направлений, а также активно продвигать интеллектуальный бренд РГГУ в России и за рубежом.

Ключевые стратегические ориентиры в сфере совершенствования научной работы в долгосрочной перспективе включают следующие позиции:

- комплексное развитие приоритетных направлений, а также исследований в области методологии научного познания, интеллектуальной истории, философии и социологии образования, россиеведения, комплексных исследований современности, экономического, политического и социального развития ведущих стран и регионов мира, глобальных проблем современности и международных отношений;
- развитие инновационных научных исследований на основе социального партнерства с научными учреждениями, органами государственной власти, местного самоуправления, организациями гражданского общества; повышение роли РГГУ как центра гуманитарной экспертизы проектов;
- создание условий для качественного воспроизводства и активного экспорта научных результатов РГГУ; включение университета в федеральные проекты;
- повышение эффективности фандрайзинга и взаимодействия с научными фондами; создание системы мониторинга, своевременного и качественного формирования заявок с последующим организационным сопровождением; создание эффективных моделей стратегического партнерства;
- своевременное преодоление «стратегических разрывов» в научном развитии РГГУ, комплексный учет интеллектуальных ресурсов университета и составление «карты знаний» – приоритетных направлений научных исследований;
- развитие научного партнерства с зарубежными вузами и международными сообществами.

В соответствии с данными ориентирами в 2017–2020 гг. планируется решение конкретных **стратегических задач**:

1. Разработка системы поддержки научно-педагогических работников (далее – НПР); поощрение научно-организационной работы на факультетах и в диссертационных советах; стимулирование студенческих, аспирантских, издательских проектов.

2. Разработка показателей эффективности научной деятельности НПР. Внедрение эффективного контракта в соответствии с «дорожной картой» Минобрнауки России.

3. Создание сбалансированной системы ставок научных сотрудников в учебно-научных институтах, международных научно-образовательных центрах и в учебных структурах.

4. Противодействие всем формам и способам некорректных заимствований: внутриуниверситетская академическая экспертиза курсовых, выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций. Персональная ответственность авторов и должностных лиц.

5. Активизация участия научных сотрудников в образовательном процессе.

6. Развитие наукометрического инструментария для повышения эффективности и стимулирования научно-исследовательской работы.

7. Систематический учет результатов публикационной деятельности РГГУ в РИНЦ, Scopus, Web of Science.

8. Совершенствование грантовой политики и создание условий для получения грантов работниками РГГУ.

9. Создание информационного ресурса, содержащего электронную базу публикаций и данные о научных исследованиях в РГГУ.

10. Продвижение научных публикаций НПР в электронных полнотекстовых системах в России и за рубежом.

11. Улучшение финансирования комплектования фондов научной библиотеки РГГУ и международного книгообмена.

12. Развитие издательских проектов РГГУ.

### **3.3. Международное сотрудничество**

Стратегия интернационализации, реализуемая университетом, направлена на повышение его конкурентоспособности, усиление позиций российской гуманитаристики и ее дальнейшую интеграцию в мировое научно-образовательное пространство.

На основании этого выделяются **стратегические задачи** по развитию РГГУ в сфере международного сотрудничества на 2017–2020 гг.

1. Увеличение контингента иностранных учащихся.

2. Увеличение показателей международной краткосрочной академической мобильности (от одного семестра до одного года).

3. Увеличение числа международных программ, ведущих к получению двух дипломов.

4. Продвижение русского языка за рубежом.

5. Увеличение численности иностранных НПР.

6. Увеличение количества международных сетевых образовательных проектов.

7. Увеличение количества международных сетевых научных проектов.

8. Развитие системы международных учебно-научных центров.



9. Проведение региональных и международных форумов ректоров гуманитарных университетов и деканов гуманитарных факультетов в рамках СНГ и евразийского пространства.

Ниже приводится характеристика конкретных механизмов, при помощи которых будут достигнуты заявленные результаты.

1. К 2020 г. планируется увеличение числа иностранных граждан, обучающихся на полном курсе обучения, в общем числе учащихся. Данный показатель является одним из рейтинговых показателей мониторинга университетов. Механизмы реализации:

- открытие подготовительного отделения для иностранных граждан на базе центра русского языка как иностранного (РКИ) РГГУ (2016/17) с последующим получением бюджетного финансирования (2018/19);
- расширение участия РГГУ в квотном отборе студентов: разработка модели контроля качества заполнения квот (тестирование, олимпиады);
- оптимизация англоязычного сайта университета и введение электронной регистрации иностранных учащихся;
- увеличение количества дисциплин, преподавание которых ведется на английском и других иностранных языках;
- осуществление набора студентов за рубежом с помощью университетов-партнеров, студенческих агентств и платформ (например, Russia.study);
- налаживание системы подготовительного обучения старшеклассников и абитуриентов, желающих поступать в российские вузы, в странах СНГ;
- создание ассоциации иностранных учащихся РГГУ и ассоциации иностранных выпускников РГГУ;
- разработка и реализация программы социокультурной адаптации иностранных учащихся в РГГУ.

2. В целях обогащения образовательных практик, повышения качества образования, а также в целях трансляции опыта зарубежных университетов необходимо совершенствовать действующую многоуровневую систему международной академической мобильности в рамках двусторонних договоров, европейских программ (Эразмус Плюс, Горизонт 2020), на базе международных учебно-научных центров, а также по грантам международных организаций (ООН, Совет Европы и др.).

3. В 2017–2020 гг. работа по увеличению количества международных магистерских и аспирантских программ в рамках сотрудничества с зарубежными вузами-партнерами и в рамках грантовых программ Евросоюза будет продолжена в следующих направлениях:

- разработка и реализация новых магистерских программ по направлениям «Международные отношения» и «Зарубежное регионоведение»;
- реализация международных проектов в сфере постдипломного профессионального образования;
- увеличение количества программ, прошедших международную сертификацию и аккредитацию.

4. Задача продвижения русского языка за рубежом является важным средством повышения конкурентоспособности вуза в мировом образовательном пространстве. РГГУ в сотрудничестве с Минобрнауки России, Россотрудничеством и центром «Русский мир»

планирует продолжать работу по поддержке, сохранению и продвижению русского языка за рубежом в следующих направлениях:

- участие в проектах РФЦП «Русский язык» в 2017–2020 гг.;
- разработка и совершенствование программ (в том числе дистанционных, адаптированных к этнокультурным особенностям региона) и методик повышения квалификации педагогических кадров, специалистов по русскому языку;
- разработка и апробация сетевых ресурсов для изучения русского языка, программ дистанционного обучения для соотечественников, онлайн-игр с российским образовательным компонентом в глобальных сообществах.

5. Увеличение численности иностранных НПР может быть достигнуто в рамках реализации государственной программы РФ «Развитие науки и технологий» на 2013–2020 гг., программ двойных дипломов и программ Евросоюза Эразмус Плюс и Горизонт 2020.

6. Развитие международных сетевых образовательных проектов будет осуществляться в рамках программы Жан Монэ, проектов Эразмус Плюс, Эразмус Мундус.

7. Международные сетевые научные проекты планируется развивать в рамках новой программы Горизонт 2020: «Дети, рожденные войной – прошлое, настоящее, будущее» (СНІВOW), «Сложные проблемы истории в аспекте когнитивных наук», «Когнитивный каркас для создания креативного пространства на основе семантического подхода», «Проблемы миграции в аспекте когнитивных наук» и др.

8. Развитие международных учебно-научных центров РГГУ предполагает повышение научной активности сотрудников, более тесную интеграцию в образовательный процесс, проведение студенческих практик в международных организациях.

9. В 2017-2020 гг. планируется активное участие РГГУ в проведении гуманитарных форумов ректоров российских и французских, российских и немецких и других университетов.

### **3.4. Кадровая политика**

Основу управленческой устойчивости университета составляет его кадровая политика. Кадровая политика РГГУ должна строиться на следующих принципах:

- высокий профессионализм и компетентность НПР и административно-управленческого персонала (далее – АУП);
- совершенствование системы подготовки и переподготовки;
- формирование кадрового резерва.

Реализация кадровой политики предполагает:

- создание системы рекрутинга, привлечение высококвалифицированных специалистов;
- совершенствование механизмов оценки НПР и АУП как основы для внедрения эффективного контракта;
- защиту законных прав и интересов всех категорий работников РГГУ в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. и действующим Коллективным договором между РГГУ и трудовым коллективом университета;

- разработку программ мобильности научно-педагогических работников;
- повышение статуса кадровой службы и расширение ее функций: введение кадрового планирования, позволяющего прогнозировать кадровую ситуацию в университете;
- разработку новых внутривузовских программ повышения квалификации ППС и АУП.

В целях совершенствования системы управления РГГУ предполагается создание проектного офиса, координирующего процессы инициирования, планирования, исполнения, мониторинга и завершения ключевых научно-образовательных и социальных проектов. Основу проектного офиса составляет постоянно действующая группа специалистов, обладающих опытом проектного управления, при участии экспертов РГГУ в разработке и реализации конкретных проектов и мероприятий.

### **3.5. Информационная политика**

**Стратегические задачи** в сфере информационной политики – освещение деятельности РГГУ в публичном пространстве, планирование и реализация совместных проектов университета с общественными организациями, укрепление академической репутации РГГУ как ведущего гуманитарного вуза страны.

Одна из ключевых задач – развитие современных форм взаимодействия с ведущими федеральными, региональными и отраслевыми СМИ, некоммерческими организациями, рейтинговыми агентствами.

Как член Ассоциации студенческих медиацентров РГГУ планирует развитие проекта Всероссийского студенческого информационного ресурса «Медиапортал.рф», интегрирующего вещание студенческого телеканала, радиостанции и новостного сайта. Кроме того, планируется создание медиацентра при поддержке Международной ассоциации студенческого телевидения (МАСТ).

В 2017 году планируется системная модернизация сайта РГГУ, включая совершенствование его англоязычной версии.

Усиление позиций университета в Интернет-среде предполагает активную работу в социальных сетях, в том числе продвижение видеопрезентаций РГГУ, рекламных роликов, онлайн-игры «Квест по РГГУ». Также предполагается создание онлайн-площадки для общения абитуриентов и Медиацентра РГГУ.

В 2017-2020 гг. планируется регулярное проведение маркетинговых исследований с целью анализа факторов, влияющих на позиционирование и репутацию РГГУ.

В рамках разработки и реализации маркетинговой стратегии РГГУ планируется обновление фирменного стиля вуза, сувенирной продукции, создание современных визуальных форм представления рекламной информации для основных целевых аудиторий – обучающихся и абитуриентов, потенциальных работодателей, выпускников, профессионального сообщества.

Предполагается продвижение программ магистратуры и дополнительного образования в профессиональных сообществах.

В целях повышения эффективности маркетинговых мероприятий планируется использование новых форм работы РГГУ на выставочных площадках Москвы.

Планируется обновление форматов взаимодействия с выпускниками университета в рамках Ассоциации выпускников РГГУ.

В целях максимально широкого освещения научной и просветительской деятельности университета планируется создание и продвижение в онлайн-среде Интеллектуального гуманитарного клуба РГГУ «У Кентавра».

### **3.6. Финансовое обеспечение и развитие инфраструктуры**

Современная система финансово-экономического обеспечения деятельности университета включает в себя следующие направления:

- своевременное финансирование мероприятий на основании утвержденных бюджетов, планов финансово-хозяйственной деятельности (далее – ФХД) и калькуляций;
- контроль целевого использования финансовых ресурсов, направляемых на образовательную и научно-исследовательскую деятельность;
- достижение показателей эффективности деятельности университета;
- развитие материально-технической базы.

Финансирование ПСР предполагается на основе сочетания бюджетного и внебюджетного финансирования. Для повышения конкурентоспособности и доступности образования в РГГУ планируется совершенствование механизмов ценообразования образовательных услуг на основе регулярных маркетинговых исследований, развития системы льгот, скидок и кредитования обучающихся.

В 2017-2020 гг. финансовая деятельность университета будет строиться в соответствии с принципами системы эффективного контракта, на которую переводятся НПП, учебно-вспомогательный персонал, АУП.

Основные задачи в области развития инфраструктуры РГГУ:

- совершенствование условий, процедур и механизмов государственных закупок, осуществляемых РГГУ;
- обеспечение удобства и привлекательности внутреннего пространства университета (зданий и территорий);
- открытие медицинского центра;
- улучшение условий проживания в студенческом общежитии.

Для решения намеченных задач необходимо осуществление следующей программы действий.

1. Капитальный ремонт, реконструкция или замена наружных инженерных систем и оборудования: газового оборудования, индивидуальных тепловых пунктов и теплотрасс, главного энергетического узла университета – котельной, водопровода и канализации. Замена отопительных коммуникаций, в частности, труб горячего и холодного водоснабжения в здании общежития. Строительные работы на фасадной части зданий и кровле.

2. Повышение комфортности внутренней дворовой территории, создание индивидуальных зон отдыха; обустройство навесов в зоне размещения автослужбы и столовой; замена ограждения по периметру комплекса зданий на Миусской площади.

### 3. Ремонтные работы внутри зданий:

- ремонт и строительство современной системы вентиляции с поддержанием температурного влажностного режима, учитывая особенности здания и помещений (архивы, музей, лаборатории, аудитории, запасники);
- осуществление ремонта помещений университета (на Миусской пл., ул. Никольская, ул. Кировоградская) для создания комфортных условий пребывания и обеспечения учебного процесса;
- ремонт душевых и кухонь в студенческом общежитии и общежитии гостиничного типа.

### 4. Перспективное развитие материально-технической базы РГГУ:

- модернизация технического оснащения аудиторий и компьютерных классов;
- создание диспетчерского центра на основе современных технологий и потребностей перспективного развития университета;
- строительство нового корпуса общежития для аспирантов и ППС; строительство новых корпусов здания физкультурно-оздоровительной программы (на ул. Кировоградская);
- высвобождение дополнительных площадей для организации учебного процесса и мест для досуга и отдыха.

Решение указанных задач позволит выстроить эффективную систему административно-хозяйственного обеспечения учебной и научной работы университета.

Приложение. Детализация задач и мероприятий (на 47 листах).