

стную деятельность всех возможных органов: бюро, комитетов и комиссий всех 23-х стран — участниц ЕС.

Перечень примеров сотрудничества можно продолжить. Однако решающим является **характер** сотрудничества. Университет вышел за рамки исключительно образовательной деятельности, но, сохраняя таковую в качестве приоритетной, представляет собой действительно международное учреждение, способное ставить и решать многочисленные задачи постоянно меняющегося современного мира.

**Второй аспект** (лежащий в основе первого), который обеспечил возможность изменения международного статуса, заключается в модификации нашей корпоративной психологии, обеспеченной в последние годы.

Сочетание критического мышления, эвристического отношения к действительности и смелости в отношении к самому понятию «изменения» позволило нашему руководству уловить пока расплывчатую, но, возможно, одну из самых продуктивных психологических установок сегодняшнего дня.

Она заключается в том, что в нестабильном вероятностном мире третьего тысячелетия процветать будут те личности и те организации, которые смогут понять и принять как саму идею постоянного изменения (часто нелогичного и непоследовательного, иногда хаотичного), так и неизбежно связанного с ней состояния неопределенности и неоднозначности (того, что в западной, достаточно революционной, терминологии именуется «tolerance of uncertainty and ambiguity»).

Такая установка — это способность не сокрушаться по поводу невозможного, не тратить силы на бесплодные обсуждения, не моделировать желаемых, но нереальных ситуаций, дифференцировать в меняющейся реальности существенные и случайные элементы с готовностью пересмотреть их статус при появлении новых свидетельств, использовать существенные элементы быстро и эффективно, создавать существенные элементы и превращать их в системы и тенденции с одновременной готовностью пересмотреть их во вновь открывающихся обстоятельствах и т. д.

Именно такая установка (наряду с обязательностью, реалистичностью, ответственностью и т. д.) послужила основой того, что упомянутые выше международные организации (и многие другие) стали нас видеть равными себе, общающимися с ними, а главное, **действующими** совместно с ними в единой системе понятий о современном миропорядке и его особенностях.

Думается, что при условии сохранения нашим руководством подобного опережающего восприятия глобальной окружающей действительности, ее динамики и специфики, при распространении инновационного мышления в университете в целом, при формировании и развитии чувства университетской корпоративности в оценках и действиях у нас есть все основания для обладания просвещенным оптимизмом людей, воспринимающих изменения не как кризис, но как норму жизни и способных благодаря этому быть счастливыми.

### В. З. Кантор,

*декан факультета коррекционной педагогики*

Уважаемый президиум! Уважаемые делегаты!

Анализируя отчет ректора нашего университета Г. А. Бордовского и в полной мере соглашаясь с высказанными в нем суждениями оценочного и программного характера, я хотел бы обратить ваше внимание на тот аспект деятельности руководства университета, который связан с кадровой политикой.

Дело здесь отнюдь не в формальном следовании прагматичной и ставшей едва ли не трюизмом мысли о том, что «кадры решают все».

Суть состоит в том, что именно человек, его самочувствие, обеспечиваемые ему возможности профессионального роста и самореализации являются истинным мерилom эффективности управленческой деятельности, «абсолютным» индикатором качества руководства.

И именно в этом контексте я хотел бы с удовлетворением констатировать, что в области кадровой политики отчетный период ознаменовался для нашего университета переходом от политики сохранения, а в иные моменты — и воистину спасения его кадрового потенциала, к

реализации политики *приумножения* кадрового капитала университета, политики *развития* его кадрового потенциала.

В такой оценке я исхожу из опыта факультета коррекционной педагогики, уверенно полагая его при этом вполне репрезентативным в масштабах всего университета.

Речь идет прежде всего об укреплении докторского корпуса кафедр и, в частности, руководства кафедрами.

Благодаря четко проводимой администрацией университета линии соответствующая задача, значимая как в имиджевом, так и в качественном аспекте, была в последние годы успешно решена в первую очередь и, это следует подчеркнуть особо, за счет *собственных* ресурсов, на основе активизации научно-исследовательской деятельности сотрудников самого нашего университета.

Хочу отметить, что существенную роль здесь сыграли кадровые ректорские собеседования с деканами факультетов и заведующими кафедрами, явившиеся эффективной формой и действенным фактором мобилизации кадрового потенциала Герценовского университета.

Наряду с этим, важным и, как мне представляется, успешно реализованным в отчетный период аспектом кадровой политики в университете стало обеспечение преимущества кадров, сохранение и укрепление своего рода «межпоколенных связей» в нашем кадровом составе. И здесь налицо тройной эффект.

Во-первых, ощущают бережное отношение к себе наши корифеи, преданно служащие университету в течение многих десятилетий.

Во-вторых, благодаря оказываемому руководством доверию наш кадровый состав пополняют перспективные молодые сотрудники из числа собственных выпускников, прежде всего — выпускников магистратуры.

Наконец, в-третьих, и это, быть может, особенно важно, благодаря рациональной кадровой политике у нас сформировалось

активное, творчески мыслящее, мобильное и открытое к инновациям «среднее поколение», сочетающее в себе, с одной стороны, опыт и, с другой стороны, ресурс на перспективу.

В этой связи, опять-таки апеллируя к опыту факультета коррекционной педагогики, хотел бы коснуться еще одного важного вопроса, лежащего в кадровой плоскости.

В условиях интернационализации образовательного пространства, интернационализации научной деятельности принципиальное значение для кадрового роста имеет возможность приобщения к соответствующему международному опыту. В данном контексте заслуживает, на мой взгляд, сугубо позитивной оценки соответствующая сторона работы с кадрами, позволившая в последние годы десяткам сотрудникам только нашего факультета ощутить себя субъектами международной научно-образовательной деятельности — через поддерживаемые руководством университета международные проекты, стажировки, конференции и т. п.

В свете всего этого вполне закономерным представляется и еще один ощутимый результат реализации в нашем университете эффективной кадровой политики. Этот результат носит в известном смысле морально-психологический характер. Речь идет о формировании и упрочении Герценовского корпоративного духа. Свою роль в этом, кстати, сыграло и внедрение в практику новой формы работы по профессиональному развитию сотрудников — выездных курсов повышения квалификации.

Между тем все эти и многие другие весомые результаты, достигнутые университетом в отчетный период в области кадровой политики, являются закономерным следствием того, что в нем создана эффективная система управления, для которой базовым служит принцип работы в команде. Благодаря этому в университете существует не просто управленческая вертикаль, а своеобразная

управленческая пирамида, когда по мере продвижения того или иного управленческого решения его реализация опирается на все более широкую социальную базу, и тем самым каждый сотрудник выступает не только как объект, но и как субъект управления, т. е., иными словами, не только как объект, но и как субъект кадровой политики.

С учетом изложенного я положительно оцениваю деятельность руководства университета в отчетный период и поддерживаю избрание Геннадия Алексеевича Бордовского на должность ректора нашего университета на новый срок.

Спасибо за внимание.

**В. А. Кныш,**

*заведующий кафедрой маркетинга и стратегического планирования*

Уважаемые коллеги!

В силу специфики кафедры мне часто приходится общаться с представителями других вузов. По моим наблюдениям, вузы по-разному пытаются решать проблему самоидентификации в условиях глобализации рынка образовательных услуг.

Действие негативных факторов, прежде всего экономических, сказывается не только на небольших учебных заведениях, но и на крупных университетах, включая государственные. В условиях системных реформ никто не застрахован от профессионального банкротства.

В значительной степени это связано с тем, что перевод образования на рыночные принципы концептуально меняет саму идеологию предоставления образовательных услуг. Критерием эффективности становится мнение потребителя, точнее, инвестора — того, кто вкладывает средства в человеческий капитал.

В области образования государство все больше полагается на частную инициативу и личный интерес. А студент платит вузу деньги не за труд преподавателя как таковой, а за качество оказанных ему услуг, которые в дальнейшем позволят молодому человеку найти себя на рынке труда. В свою очередь работодатели ищут выпускников, способных обеспечить конкурентные преимущества их бизнесов, а не развитие науки или культуры.

В такой системе координат педагогические вузы оказываются наиболее уязвимыми. Государство проявляет готовность поддерживать общее и высшее образование, но в действительности эта поддержка оказывается гораздо скромнее той, которая декларируется.

В этих непростых условиях роль ректора становится ключевой. Будущее Герценовского университета во многом зависит от лидерских качеств первого лица, его умения видеть перспективу, отстаивать общественно значимые убеждения, оставаться приверженным фундаментальным ценностям и в то же время активно влиять на ситуацию, принимая все новое, что способно укрепить позиции вуза.

Итоги пятилетнего отчетного периода свидетельствуют, что экономическая составляющая деятельности нашего университета имеет явно выраженную положительную динамику.

Отремонтированы несколько учебных корпусов, столовая, актовые залы, оборудованы специализированные аудитории, все структурные подразделения получили компьютеры, для обеспечения учебного процесса закуплены новая мебель и аудиовизуальная аппаратура, приобретено специализированное оборудование для проведения научных исследований, проведена реконструкция фундаментальной библиотеки, значительно увеличен библиотечный фонд университета.