

## НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ: СОЦИАЛЬНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ

**ДЯТЧЕНКО** Леонид Яковлевич – д-р социол. наук, профессор, Белгородский государственный национальный исследовательский университет. E-mail: info@bgu.edu.ru

*Аннотация.* В статье освещается десятилетний ректорский опыт реализации социально-технологического подхода к управлению процессом создания и развития современного университета. На конкретных цифрах и фактах показывается динамика его превращения из провинциального пединститута в один из ведущих национальных исследовательских университетов, что стало возможным при всестороннем задействовании человеческого капитала, новых форм управления и при использовании эффективных методов социальной мотивации.

*Ключевые слова:* социальные технологии, корпоративная культура, инновационный прорыв, попечители, социальный конвейер, университетский комплекс, саморазвитие

*Для цитирования:* Дятченко Л. Я. Национальный исследовательский университет: социально-технологический опыт создания и развития // Высшее образование в России. 2016. № 5 (201). С. 92–100.

Возможно ли в кризисной обстановке заброшенности и третьестепенности собрать и запустить на опережающее развитие крупный современный университет? Этот вопрос был для меня основополагающим в начале 2002 г., когда я возглавил Белгородский государственный университет. И ответить на него можно было только через поиск новых подходов и принципов, стратегии и тактики управления на основе эффективных способов, выходящих за привычные рамки и обеспечивающих гарантированный и уверенный переход вуза в новое качество. Нужно было встряхнуть и себя, и весь коллектив, настроить всех на достижение конкретных ориентиров. Люди должны были поверить в то, что недостижимое может стать реальностью, результатом их труда.

В связи с этим данную статью можно рассматривать в ракурсе социологии образования как анализ случая (case studies), сводящегося к истории успеха. Главной инновацией стал социально-технологический подход, включающий в себя такие опе-

рации, как диагностика, целеполагание, вариативный прогноз развития ситуаций, выработка решений, выбор способов действий и партнеров, регуляция и саморегуляция, контроль и самоконтроль, определение рисков и конкретной задачи. Любое решение по каждому направлению работы вуза, каждый шаг сверялись с этим алгоритмом [1].

Положение организации в то время было исключительно сложным. С одной стороны, большая часть коллектива вошла в новые корпуса, построенные областным руководством на деньги белгородцев, с другой – площадка была недостроенной, нужно было одновременно проектировать, строить, реконструировать более десяти крупных объектов, и делать это все самостоятельно. Денег не было даже на зарплату, не говоря уже о долгах за коммуналку и строителям, которые превышали годовой объем внебюджета. Сам университет с 1997 г. только частично оформился в классический, оставаясь по сути педагогическим. Нужно было создавать научную и со-

циальную инфраструктуру, а главное – мотивировать людей на то, чтобы даже в сложнейших условиях кризиса они поверили, что есть ресурсы для самоорганизации и саморазвития.

Помню, в первые дни собрал всех докторов наук, объяснил грустную, убогую ситуацию и предложил нестандартные решения по резкой активизации научной деятельности. Её алгоритм определялся очень просто и доступно для понимания и реализации. Коль наука никому не нужна, деньги на неё не выделяются, то сами ученые должны находить по своим профильным направлениям организации, учреждения, фирмы и бесплатно предлагать им разработать и внедрить свои проекты. Заявки на финансирование они дают ректорату, который, в свою очередь, выделяет под них гранты. Из 50 докторов наук в такой очевидный “обещательный” фантом поверили только восемь, многие приняли это за очередные мечтания начальства, которые вскоре должны уйти в небытие сами по себе. Но когда по ним начали выполняться обязательства, процесс стал набирать обороты. Заработали мотивационные программы адресной поддержки учёных, включая аспирантов и докторантов, последовали приглашения научных коллективов и отдельных ученых, в том числе из-за рубежа, с предоставлением квартир и оснащенных лабораторий.

Примечательно, что, ознакомившись с нашей программой, работники Минобрнауки с тревогой стали интересоваться у нас, кто мог сделать против университета такую «провокацию». Трудно было поверить в реальность задуманного, а в коллективе не менее двух лет задавался один и тот же вопрос: не за счет ли наших зарплат расходуются деньги на стройку и науку? Ответами были конкретные дела и поступки, в том числе и рискованные в условиях запутанного законодательства. Например, как решить дилемму: соблюсти или нарушить, по существу, антигосударственный, с высокой

коррупционной составляющей, закон об ограничениях внебюджетного приема абитуриентов. Мы без колебаний решили ее в пользу развития университета. Даже при угрозе отстранения ректора от должности были сняты все преграды на поступление желающих учиться в вузе на контрактной основе, что позволило сразу же удвоить, а через 10 лет в 25 раз (до полумиллиарда рублей) увеличить накопление внебюджетного фонда; уже через год был отменён и пресловутый закон.

Но денег всё же не хватало, причем областное руководство предупредило, что средства будут выделяться только на завершение строительства комплекса. На всё остальное: зарплату, жилье, науку, социальную помощь, реконструкцию, ремонты и коммунальное содержание – надо было зарабатывать самим или добиваться их выделения из бюджета. Особо подчеркнём: внебюджетный фонд на 80% и более расходовался на повышение заработной платы, остальные примерно 20% расходовались на коммунальные услуги, так как бюджетных денег выделялось на покрытие только половины потребностей. Никаких ремонтов за счёт внебюджетных средств не производилось, кроме особых аварийных случаев.

Уже с первых дней 2002 г. развернулось широкомасштабное попечительское движение. На факультетах состоялись родительские и студенческие собрания, где были приняты решения о добровольной и многообразной помощи строящемуся вузу. Её суть была простой и понятной: тем, у кого в университете учились или собирались учиться дети, предлагалось перечислить возможную сумму средств в фонд его развития. При этом никакого давления и принуждения не допускалось, а система расходования полученных средств выстраивалась на принципе полной прозрачности. Создалась ситуация, когда народный университет строился на народные деньги, этот процесс поддерживался изнутри самими

попечителями, передававшими из уст в уста информацию о проделанных на полученные средства изменениях; за многих родителей деньги перечисляли предприятия и организации. Это можно считать социальной технологией, предполагающей соучастие населения региона (и не только Белгородской области) в создании своего образовательного пространства [2].

В свою очередь, студентов попросили от имени ученого совета включиться в распространение сувенирной продукции с эмблемой БелГУ, которая пользовалась высоким спросом, на что откликнулись более 90% из них. По всей стране расходились коробки конфет, майки, кепки, блокноты, ручки и кружки, побуждая школьников проявить интерес не только к московским вузам, но и к новому провинциальному университету, а потом и поступить в него на учебу. К нам поехали не просто группами, а целыми классами, особенно абитуриенты из северных регионов. А за людьми двинулись деньги, причем не только на создание вуза, но и на инвестиции в строительство жилья и развитие малого бизнеса в Белгороде. Заработал социальный конвейер, что заслуживает отдельного анализа.

За десятилетие с 2002 по 2012 гг. университет выпустил 42 тысячи специалистов для большинства сфер жизнедеятельности, наукоемкой продукции произведено на сумму свыше 12 млрд. руб., впервые в истории области привлечены инвестиции на поставку современного научного оборудования объемом 5 млрд. руб. Опосредованная отдача от выполненных научно-исследовательских и экспериментально-производственных работ, результатов внедрённых проектов, деятельности малых инвестиционных предприятий обеспечила создание около двух тысяч новых, в основном наукоемких рабочих мест. Тем самым на практике подтвердилось, что нет более эффективных в социально-экономическом отношении проектов, чем создание университетов.

Уже через год работы руководство области предупредило: приоритеты меняются, базу вам хорошую создали, дальше развивайтесь самостоятельно. Все доводы о том, что построенные в основном за счет региона учебные корпуса — это всего лишь минимум для начала работы университета, а его развитие требует значительно больших усилий и финансовых расходов, не учитывались. Здесь явно сказывалось, с одной стороны, отсутствие у регионально-го руководства традиций и опыта управления данной сферой, минимально представленной на Белгородчине, а с другой — общая заброшенность науки в стране.

Великолепный фасад университета, благоустроенная территория радовали глаз и вызывали всеобщий интерес, потянулись гости и делегации, которым показывали университетский комплекс, рассказывали, как он строился. Многим показалось, что это уже достигнутая высота, и никак не хотелось думать о том, что за красивой витриной не столько недостаток, сколько острее проблемы, решать которые предстоит значительно более ёмкими затратами и усилиями, причем на многие годы вперед. Ведь каждому мало-мальски сведущему специалисту было понятно, что университеты создаются, пестуются и оснащаются без перерывов не несколькими годами, а столетиями.

Между тем заработавшие механизмы саморазвития стали набирать обороты. Собранные около 600 млн. руб. попечительских средств способствовали решению исключительно важных задач собственными силами. При этом ни один попечитель, будь то родители, бизнес-структуры или студенты, ни разу не предъявили никаких претензий. Даже многочисленные проверяющие, которых направляли те, кто не понаслышке знает, что общественные фонды зачастую разворовываются их создателями, не выявили ни одного нарушения. Буквально каждая копейка пошла на нужды университета и способствовала наращиванию стре-

ительных темпов его развития, за что каждый попечитель заслуживает огромной благодарности.

Когда нас спрашивали: где вы собираетесь брать деньги на приглашение ученых, их обустройство, на целевую поддержку соискателей кандидатских и докторских степеней наук, ежегодное число которых достигало сотни и более, мы отвечали: нигде, они сами их принесут. И действительно, сотнями миллионов рублей пополнялась казна университета только за счет отчислений от научной деятельности, не говоря о зарплатах, командировках, стажировках и т.д. Средства, вложенные в человеческий капитал, стали источником саморазвития вуза, превращаясь в решающий фактор достижения, казалось бы, недостижимого.

В целом за десять лет консолидированный бюджет университета вырос в 27 раз и достиг 2 млрд. 750 млн. руб. Это позволило в 10 раз увеличить среднюю заработную плату. Серьезным стимулом саморазвития вуза стал сформированный в первые годы социальный пакет, аналогов которому нет в подавляющем большинстве университетов. На него израсходовано около 2 млрд. руб. Прежде всего было построено самостоятельно два жилых дома и 20 отдельных квартир для приглашенных ведущих ученых и специалистов. Немыслимое ранее стало реальностью и позволило улучшить жилищные условия 250 семьям. В первоочередном порядке были осуществлены мероприятия по оказанию ежемесячной финансовой поддержки ветеранам, многодетным семьям. Введены выплаты по 10 тысяч рублей по случаю рождения каждого ребенка, а их число увеличилось в 5–6 раз и достигало 300 человек в максимальном значении за год. До 100 000 рублей были доведены стимулирующие выплаты соискателям, защитившим диссертации.

Особую радость вызвала забота администрации университета о летнем отдыхе. Ежегодно до 1500 преподавателей, студ-

ентов отдыхали за счет университета на черноморском побережье. С 2005 г. начался проект страхования долголетия жизни, который охватил 1200 преподавателей и сотрудников, ставших победителями профессиональных конкурсов. Весьма значимой инвестицией в человеческий капитал стало создание и осуществление в университете программы здоровьесберегающих технологий. На это была нацелена прежде всего имеющаяся спортивная база, приведенная в порядок, а также построенные за это время единственный и самый крупный в вузовском сообществе учебно-спортивный комплекс, конно-спортивная школа и введенная в эксплуатацию университетская клиника, оснащенная современным медицинским оборудованием за счет программ развития науки; была создана многопрофильная спортивно-оздоровительная база «Нежеголь»; построено здание санатория на 600 мест с медицинским центром и инженерной инфраструктурой. Ректорат делал все возможное, а порой и невозможное, и во многом непривычное, чтобы забота о людях была не просто словами, а зримым вложением в развитие человеческого капитала.

Молодой университет рос и преобразился на глазах: были построены Ботанический сад архитектурно-планировочными зонами, семнадцатый и административно-хозяйственный корпуса, два внутренних дворика, библиотека, астролидарный центр, зимний сад, здание Алексеевского филиала, центр нанотехнологий, включающий в себя здания научных лабораторий, экспериментально-внедренческие подразделения и производства, реконструированы и капитально отремонтированы здания теологического факультета и большинства помещений на улице Студенческая, включая общежития. Особенно важным фактором явилось строительство нового общежития квартирного типа по ул. Победы на 1080 мест с помещениями института последипломного медицинского образования,

открытие кафе, тренажерного и танцевального залов, детских комнат. Удалось добиться выделения более 500 млн. руб. из госбюджетных средств на аналогичное общежитие, которое построено на старой площадке уже новой администрацией.

Все эти и многие другие беспрецедентные меры позволили за 10 лет почти в три раза увеличить число обучающихся, значительно укрепить кадровый состав преподавателей, доведя количество докторов наук с 49 до 235, кандидатов наук – с 278 до 927. Были образованы институт государственного и муниципального управления, восемь новых факультетов, в том числе представляющих специализации и науку XXI века: компьютерных наук и телекоммуникаций, физический, бизнеса и сервиса, биолого-химический, геолого-географический, психологии, управления и предпринимательства, фармацевтический и журналистики.

На новой основе развился институт кураторства. По существу, с нуля был создан новый алгоритм управления, основой которого стала технология социального партнёрства и наставничества, а ее главными организаторами и исполнителями – кураторы, которых назначили в каждую учебную группу. Около 600 кураторов вошли в состав ректората, который раз в два месяца рассматривал самые разнообразные вопросы их работы и студенческой жизни, общал передовой опыт, обсуждал планы на текущую перспективу. В ноутбуках размещалась необходимая информация, составлялись социальные паспорта групп и отдельных студентов. Кураторы вовлекали их в различные культурные и спортивные мероприятия, благотворительные акции, заботились об их здоровье и настроении. Непосредственное общение с ректором, высокий уровень коммуникаций, позволяющий в течение нескольких минут организовать любое дело, довести нужную информацию или обращение до каждого студента, ежемесячная оплата кураторского

труда, двухуровневая оценка их деятельности – самими студентами и деканатами – произвели положительное воздействие на весь коллектив университета – он стал заметно более подтянутым, сплоченным и мобильным. Управление вузом стало более конкретным и действенным, что повлияло на повышение корпоративной культуры сотрудников и студентов.

Ключевым показателем университета является его научно-исследовательская деятельность. Ее стремительный, инновационный прорыв с малоприметного объема в 6,2 миллиона рублей за 2001 г. до 1 млрд. 63 млн. руб. вместе с приобретенным научным оборудованием и 545 млн. руб. без него в 2011 г., то есть соответственно в 170 и 86 раз больше, выглядят весьма впечатляюще. Такие результаты не предусматривались даже в самых смелых прогнозах, хотя вначале мы в 2,5 раза отставали от технологического университета имени В.Г. Шухова.

Факультет компьютерных наук под руководством Е.Г. Жиликова и С.П. Белова, будучи оснащенный по последнему слову техники, уже через 10 лет стал получать заказы по хоздоговорам на суммы, превышающие 300 млн. руб. Развитая инфраструктура обеспечивала идеальные условия для соединения науки с производством и появления ряда оригинальных кластеров нового технологического уклада.

Человечество начало осваивать наномир, и мы без особых колебаний в качестве главного направления взяли нанотехнологии. Своими силами университет построил один из первых в стране наноцентр, закупил новейшее оборудование, в том числе мощный растровый микроскоп, – и уже на них, как на наживку, стал приглашать ведущих ученых и научные коллективы. Узнав о гарантированном обеспечении жильем и научной оснащенности, к нам потянулись учёные из других регионов и даже те, кто покинул ведущие научные центры и саму страну в 1990-е годы.

Создавались новые лаборатории, экспериментально-внедренческие и производственные цеха, малые научные предприятия, где как раз и происходило искомое **соединение** научных и промышленных технологий, знания и практики, часто с чистого листа. Впервые в стране мы подготовили на лицензирование специальность по нанотехнологиям, и уже в 2007 г. первые продукты невиданной доселе отрасли были показаны прибывшему в университет Президенту РФ В.В. Путину.

Р.О. Кайбышев создал инновационную лабораторию механических свойств наноструктурных и жаропрочных материалов и за несколько лет превратил ее в высокопродуктивное подразделение университета, способное решать сложнейшие нанотехнологические задачи. Многие сотрудники лаборатории являются выпускниками нашего университета. В 2015 г. коллектив запатентовал два десятка изобретений, два ноу-хау, выполнил объем научных исследований на сумму 64 млн. руб. По заказу производителей для котлов, турбин и трубопроводов ТЭЦ совместно с ЦНИИТ разработана и внедрена технология тепло-технической стали на основе дисперсного упрочнения наночастицами, по договору с фирмой «Брянский алюминий» выполнены работы по созданию высокопрочных алюминиевых композитов для автомобильной промышленности. Жаропрочные алюминиевые сплавы для компрессоров авиационных двигателей подготовлены к производству на Уфимском моторостроительном предприятии. Каменск-Уральский завод цветных металлов получает от наших нанотехнологов высокопрочную бронзу для контактного провода высокоскоростных железнодорожных магистралей.

А.С. Кубанкин в кратчайшие сроки прошел путь от студента до авторитетного организатора: два сотрудника его лаборатории защитили докторские диссертации, шесть – кандидатские, лаборатория удостоилась золотой медали на международной выстав-

ке в Сеуле. Молодые ученые создали научную установку на ускорителе У-70 Института физики высоких энергий НИЦ «Курчатовский институт», оборудовали совместную лабораторию в Физическом институте им. П.Н. Лебедева РАН, наладили сотрудничество с рядом зарубежных университетов, выиграли пять российских и международных грантов на сумму 50 млн. руб., развернули фундаментальные и прикладные исследования по новым источникам излучения, структурам конденсированных сред и управлению пусками заряженных частиц.

С помощью выигранного гранта и реализованного мощного проекта биотехнологии университета внесли значительный вклад в создание на Белгородчине современного завода по производству лизина. Еще несколько лет назад фантастикой могла показаться сама мысль, что в гуманитарном вузе будут изготавливаться уникальные научные приборы, оборудование и производственные установки. А сегодня это – реальность, воплощенная в десятках оснащенных научных центров, лабораторий, предприятий.

Полученные трудом и талантом гранты позволили университету в 2007 г. войти в число 57 инновационных вузов, а в 2010 г. победить во всероссийском конкурсе за право носить высокий статус национального исследовательского университета с солидным дополнительным финансированием из бюджета страны. Он вошел в число 50 ведущих вузов России, образовавших свою ассоциацию. Уже в новом качестве НИУ «БелГУ» приступил к созданию университетского саморазвивающегося комплекса мирового уровня, обеспечивающего раскрытие ресурсного потенциала триады «образование – наука – производство» и определяющего науку главным источником осуществления его миссии. Достигнутые результаты оказались совершенно удивительными и неожиданными в вузовском сообществе страны. Если университет хотя

бы сохранит такие высокие темпы развития по основным направлениям, он приблизится к тем вузам, которые занимают ведущие места в авторитетных рейтингах.

Для этого нужно находить в первую очередь социально-технологические ресурсы и осуществлять основные стадии социально-технологического цикла, представляющие собой целостную систему взаимодействующих компонентов-операций. Именно последовательность выполнения делает всю систему устойчивой, надежной и вполне продуктивной при том, что каждое социально-технологическое действие имеет свои форму и набор методов подготовки и осуществления. Нередко они повторяются, переходят из одной операции в другую, но в целом образуют единую подсистему со своим проектированием, запуском, развитием и завершением [3]. Реализация такого подхода в сфере образования показывает, что ни один из компонентов не может привести к достижению результата отдельно от других. Если, например, конкретная научная лаборатория создается без определения и учета рисков вариативного ее развития в сложных ситуациях, то организационные, финансовые, материальные и социальные ресурсы могут быть израсходованы напрасно: может оказаться, что намеченная научная продукция уже сделана.

Важна строгая и неукоснительная методологическая и технологическая дисциплина, которая не допустит выпадения из единой цепочки действий отдельных операций и разрушения целостности системы, что приведет к провалу задуманного. Гарантией недопущения таких проявлений здесь выступает важнейшее методологическое основание – системный подход, без которого немислимо никакое социально-технологическое действие.

Откуда у людей берутся ошибки и провалы в их жизнедеятельности? Звучит ссылка на то, что человек – не электронно-вычислительная машина, он может что-то забыть, что-то пропустить или не в той пос-

ледовательности осуществить свои действия. Действительно, может, но такие действия уже нельзя назвать социально-технологическими – их можно определить как стихийные, непродуманные, непоследовательные и т.п. Часто приходится сталкиваться с фактами брака, ошибок, нарушений технологии в работе как рядовых исполнителей, так и управленцев, при этом их образовательный уровень здесь почти не имеет значения. Фиксированные наблюдения привели к ошеломляющему результату: более 60% людей, приступая к осуществлению тех или иных действий, из трех наиболее значимых вариантов: лучший, посредственный и худший – незамедлительно выбирают последний и сразу же начинают его осуществлять. И неважно, кто это – электросварщик, специалист или руководитель конкретного управленческого звена, даже человек, имеющий научное звание и степень. Как правило, это совсем неглупый, исполнительный и старательный работник. Более того, такой человек может проехать на автомашине, поработать с компьютером, где без технологичности действий просто невозможно обойтись, – и тут же приступить к худшему варианту в осуществлении другого дела. На вопрос, почему он так делает, как правило, вразумительных объяснений не бывает.

Причин данного явления много, из них мы выделим три наиболее существенных. Первая – синдром поручений, без которых человек не может и не стремится приступить к любому делу. Он привык к тому, что ему не просто определяют цель, но и подробно объясняют способы ее достижения, нередко показывают, что и как надо делать. Такой работник сделает порученное и остановится, а на вопрос, почему не делает дальше и больше, резонно ответит: «Так мне же ничего больше не сказали!» Он всегда будет ждать указаний и без них не делает ни единого шага ни при каких обстоятельствах. Так его на селективном уровне приучили крепостное право и командно-

Административная система. Таким, к сожалению, остается и генетический код памяти немалой части нашего народа.

Вторая причина – синдром творчества, когда человек где надо и где не надо всё норовит сделать по-своему, отступить от правил, даже если они очень строгие. Такому хоть говори, хоть не говори, он все равно найдет псевдотворческую лазейку, внесет свои коррективы и может испортить все дело. На вопрос, зачем и почему он это сделал, можно услышать только один ответ: «Да я же думал, что так будет лучше». Усиливаем взыскательность: тебе же было детально разъяснено, что и как надо сделать, и отступать от этого без согласования ты не имел права. В ответ – молчание, причем не как раскаянье, а как пауза перед повторением последующей аналогичной ситуации.

Третья причина – отсутствие социально-технологического компонента в образовательных стандартах, начиная со школьных учебных программ и кончая вузовской аспирантурой. Не учат таким технологиям ни детей, ни студентов и не умеют учить. Сегодня это один из наиболее существенных факторов отставания образования от требований времени.

Понятно, что от процесса создания и развития нового университета меня нельзя было оторвать никакими силами. Однако и дополнительных ресурсов времени и сил для внедрения социально-технологического подхода в учебно-воспитательный процесс, в практику всех звеньев управления тоже было не найти. Мне даже не удалось скорректировать чисто формальное, тавтологическое применение социальных технологий при подготовке курсовых, дипломных и кандидатских диссертаций: куда только их не стали лепить! Как дань моде концепты социальной технологии попали в названия властных структур федерально-го и региональных уровней, на различные

вывески, но в науке-то должна соблюдаться хотя бы элементарная семантическая дисциплина. Хочется верить, что эти огорчительные выводы будут исправлены следующим поколением социальных технологий в сфере образования.

\*\*\*

Охарактеризованный выше в автобиографическом ключе опыт реализации университетского проекта стал воплощением социальных технологий в сфере образования, подтвердил их правильность и продуктивность в условиях жестких вызовов времени [4]. Именно эта специально организованная область знаний о совокупности способов жизнедеятельности человека, направленных на достижение конкретных результатов, превратила провинциальный пединститут в один из ведущих национальных исследовательских университетов. Это стало возможным через всестороннее задействование человеческого капитала, внедрение новых форм управления и использование эффективных методов социальной мотивации.

### Литература

1. Дятченко А.Я., Бабинцев В.П. Формирование социально-технологической культуры и социально-технологического мышления менеджеров // Социологические исследования. 2011. № 7. С. 65–70.
2. Дятченко А.Я. Социальный результат выполнения инновационной образовательной программы // Высшее образование в России. 2008. № 7. С. 63–68.
3. Дятченко А.Я. Социальные технологии в современном управлении сферой образования: к характеристике методологических оснований // Социология образования. 2011. № 8. С. 4–15.
4. Десять лет стремительного прорыва (интервью с А.Я. Дятченко) // Будни. 2012, 11 мая.

Статья поступила в редакцию 26.02.16.



NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY: SOCIAL AND TECHNOLOGICAL  
EXPERIENCE OF CREATION AND DEVELOPMENT

**DYATCHENKO Leonid Ya.** – Dr. Sci. (Sociology), Prof., Belgorod National Research University, Belgorod, Russia. E-mail: info@bgu.edu.ru

**Abstract.** The paper highlights the Rector's experience in implementation of social and technological approach to management the processes of creation and development of a modern university. Figures and facts show the dynamics of its transformation from the provincial teacher training college to on one the leading national research universities. The applied approach included the participatory process, incorporation of human resources, development of the new forms of administration and management using the effective methods of social motivation. The keystone to success is a strict succession of the stages of the whole social and technological cycle implementation, coherent functioning of all subsystems, and a high accuracy of an every operation and action.

**Keywords:** social technologies, corporate culture, innovative progress, trustees, social conveyor, university complex, self-development

**Cite as:** Dyatchenko, L.Ya. (2016). [National Research University: Social and Technological Experience of Creation and Development]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 5 (201), pp. 92-100. (In Russ., abstract in Eng.)

## References

1. Dyatchenko, L.Ya., Babintsev, V.P. (2011). [Formation of Social and Technological Culture and Thinking of a Manager]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies]. No. 7, pp. 65-70. (In Russ.)
2. Dyatchenko, L.Ya. (2008). [Social Result of the Implementation of an Innovation Educational Programme]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 7, pp. 63-68 (In Russ.)
3. Dyatchenko, L.Ya. (2011). [Social Technologies in Modern Management of Education: Characteristics of Methodological Fundamentals]. *Sotsiologiya obrazovaniya* [Sociology of Education]. No. 8, pp. 4-15 (In Russ., abstract in Eng.)
4. [Ten Years of Rapid Breakout (Interview with L.Ya. Dyatchenko)]. *Budni* [Newspaper "Budni"]. 2012, May 11. (In Russ.)

*The paper was submitted 26.02.16.*

