



КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Интервью главного редактора журнала А. К. Ключева с А. Е. Волковым – экспертом в области образовательной политики России, директором Института общественных стратегий СКОЛКОВО



Андрей Евгеньевич Волков, доктор технических наук, профессор по менеджменту, первый ректор бизнес-школы «Сколково». Один из ведущих экспертов в области образовательной политики России. Руководил группой экспертов стран

«Большой восьмерки» (G8) по вопросам инициатив России в сфере образования и участвовал в разработке программ модернизации высшего образования Российской Федерации. В 2013 г. назначен профессором бизнес-школы «Сколково», стал заместителем Председателя Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов России среди мировых научно-образовательных центров. По настоящее время руководит институтом общественных стратегий «Сколково», куда входит центр трансформации образования, блок региональных и городских программ для управленческих команд, программа Master in Public Strategy, Школа руководителей проектной работы и другие.

А. Ключев: В последние десять-пятнадцать лет в российской высшей школе сформировался новый управленческий контур – стратегический менеджмент. Это имело массу последствий для системы управления университетом: возникли структуры поддержки принятия стратегических решений; новые управленческие должности в этой сфере, технологии принятия решений на основе мозговых штурмов, групповой работы, сессий стратегического планиро-

вания. Вместе с тем функция стратегического целеполагания университетам понятна и имманентно присутствует в деятельности профессоров, которые формируют свои научные школы исходя из стратегической перспективы. В чем суть нового подхода к формированию стратегий университетов? Как вы оцениваете текущее состояние дел в этой сфере? Что реально удалось сделать для повышения качества управления с использованием стратегического управления? Что не удалось?

А. Волков: Я в одном моменте с вами очень солидарен, а в другом – имею прямо противоположную точку зрения. С точки зрения временного горизонта, университет как тип общественной институции – это организация, обязанная думать как минимум поколениями, может быть, и больше. Вся история этой институции (ей уже больше 1000 лет) это подтверждает. К сожалению, мы лет на сто выпали из этого процесса: способности университетов думать самостоятельно и далеко. В СССР, позже в России, университеты были сформированы как институты подготовки, а не как стратегически думающие организации. Вот почему я не согласен с Вашим утверждением, что это функция имманентно, то есть всегда, генетически, присуща университетам. Нет, история показала, что университет можно превратить в машину подготовки кадров и этим лишить функции стратегирования, то есть сделать его сервисной функцией. Этот сервис, конечно, тоже нужен обществу, иногда он достигал в Советском Союзе высочайших характеристик, если Вы возьмете например Физтех, МИФИ, НГУ – это подготовка мирового людей класса. Стратегирование было вынесено в другие институты: частично в Академию наук, в Государственный комитет

науки и техники или, например, в отраслевые и ведомственные структуры. А то, что профессора, особенно в области менеджмента, иногда про стратегию и говорят, то это же был предмет их исследования и размышления, но не стратегического действия. В последние лет десять университеты в нашей стране попали в новую ситуацию, когда сохранить сервисную функцию университета, которая была доминантой 70–80 лет, невозможно, сложно конкурировать с мировыми университетами. Это заставляет часть университетского «населения» действовать по-другому: из сервисной перемещаться в стратегическую позицию, то есть думать не о собственном предмете, а о судьбе вуза в целом. Это новый момент, Вы его правильно отмечаете. По моему опыту, в Российской Федерации такой способ мыслей и размышления приняло на себя очень небольшое количество коллективов, я осторожно употребляю термин «университетских команд». В этом состоит ключевая специфика текущей ситуации.

А. Клюев: Важной характеристикой стратегического управления стало понятие «вовлеченность» профессорско-преподавательского состава в разработку стратегических проектов и инициатив. Очевидно, что эта задача обусловлена исторически сложившейся ситуацией отчуждения стратегической функции целеполагания от труда исследователя и преподавателя университета, о которой Вы говорили. Сегодня также можно фиксировать «перехват» стратегической инициативы менеджментом высшей школы. Как Вы оцениваете наши успехи в задаче «вовлечения» профессорско-преподавательского состава в стратегирование? Есть ли здесь прогресс, есть ли динамика превращения профессоров в стратегов университетов?

А. Волков: Да, такая динамика есть. Однако, на мой взгляд, задача вовлечения, о которой Вы сказали, не центральна. Центральной является задача конструктивного построения университетской группой того будущего, которое будет определять судьбу университета. Это совершенно новая ситуация, потому что будущее сегодня вообще-то у нас принадлежит министерству, а не университету. Министерство говорит, как менять стандарты, какие будут финансы, какие будут программы и т. д., а университет встраивается или не встраивается в подобного рода инициативы. Таким образом, точка инициации лежит в другом месте, поэтому перехват этой точки инициации университетами, присвоение ее себе и конструирование будущего для себя пока в своей массе –

редкий процесс. Позитивная динамика есть. Все больше и больше университетов самоопределяют себя в качестве владельцев своего будущего. Вот только после этого возникает задача, которую Вы назвали вовлечением и участием все большего количества людей в стратегирование. Могу сказать, что практика школы ректоров, которая работает в Школе «Сколково» последние 6 лет, тоже вносит свой вклад в этот процесс. Мы в рамках школы имеем возможность моделировать новые стратегии, некоторые из наших слушателей эту логику реализуют в конкретном университете. Так работает этот механизм вовлечения, но чтобы его запустить, сначала нужно придумать будущее, куда вовлекать, решить эту сложную интеллектуальную задачу.

А. Клюев: Хорошо известно, что университетская среда в целом очень атоминизирована: в ней люди живут в большей степени не горизонтальными контактами и коммуникациями, а вертикальными в рамках своих профессиональных групп. Многие эксперты весьма скептически оценивают способность университета самостоятельно запустить стратегические процессы и процедуры согласования видений, сборки концепций развития именно в силу разобщенности самих университетов. В этой связи мне кажется, что процесс стратегирования «пошел», когда модерацией внутриуниверситетских процессов стали заниматься внешние профессиональные консультанты. Как Вы оцениваете сегодняшнюю ситуацию с этим ресурсом-организатором и активатором стратегических практик университетов?

А. Волков: Сообщество консультантов в образовании пока только складывается, пока оно не влиятельно. Если мы возьмем 500 университетов страны и вы спросите, сколько из них запустили у себя процедуру стратегического планирования, не в формате написания документов, а как диалог и размышление о будущем вуза, то это несколько десятков в лучшем случае, меньше 5%. При этом я называю это позитивной динамикой. Вы правы, что довольно трудно университетам формировать свои стратегии, поскольку университет по природе своей – это коллекция талантов и самостоятельно мыслящих людей. Когда человек мыслит самостоятельно, он не очень склонен к активной кооперации с другими. Поэтому я считаю, что ученому очень трудно психологически встать над собой, пренебречь своим мнением, своей теорией, выйти в построение общего мнения. Это приводит к тому, что стратегирование в университете встречает сопротивление. Корпорации,

например, в нефтянке, в космосе, в авиации гораздо легче переходят в такой режим, потому что они понимают, что выиграют все, а в университете можно выиграть только самому, продвигать себя, свое имя, свою репутацию. И это нормально, ничего плохого в этом нет. Мы сейчас переживаем особый момент, который требует переопределения функций университета. Тот, кто не выйдет в это стратегическое размышление о будущем, о том, в какой модели мы работаем и в какой надо работать, чтобы сохраниться значимым агентом региональной или национальной политики, тот будет потихоньку уходить с арены и терять свои позиции в обществе. Вы помните мою точку зрения, что контур стратегического управления сформирован в очень небольшой группе университетов, так что предстоят еще годы и годы этого движения. Для тех университетов, которые прошли этот путь, возникает новая возможность: они должны стать советчиками, помощниками, как Вы сказали, модераторами для других университетов. Рынок стратегического консультирования для вузов весьма пуст, и такая возможность потенциально сохраняется для тех, кто уже прошел этот путь.

А. Ключев: **Что будет происходить, на Ваш взгляд, с системой стратегического управления университетов, как она будет трансформироваться? Какие тренды будут определять развитие этого сегмента университетского менеджмента?**

А. Волков: Я считаю, что небольшая группа университетов переходит в исследовательскую форму, уходя от привычной роли институтов подготовки. В этой связи в них идет пересмотр всех внутренних политик и процессов, в том числе и постановки стратегических задач. У некоторых в этой группе я вижу потенцию и инициацию нового процесса, когда университет становится влиятельным региональным или национальным субъектом, который производит смыслы и продукты, технологии и результаты, меняющие жизнь людей за пределами университета. В литературе, как Вы хорошо знаете, это называется «Университетом 3.0». Я думаю, что университеты займут совершенно другое место и положение в обществе. Мы разговариваем с Вами в Екатеринбурге, в Уральском федеральном университете (УрФУ), а это сейчас крупнейший работодатель и налогоплательщик города. Вспоминая историю Екатеринбурга, мы понимаем, что 60–70 лет назад, например, завод Уралмаш и университет были несопоставимыми величинами. Однако я думаю, что сегодня УрФУ более влиятельная организация, чем Уралмаш, при всем уважении к этому великому предприятию. Это прекрасно иллюстрирует то, что мы обсуждаем: процесс перемещения университетов в центр интеллектуальной, культурной, а впоследствии и экономической жизни нашей страны, их новое стратегическое позиционирование.

