

ЭКСПЕРТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

Уважаемые коллеги!

Редколлегия обратилась к российским и зарубежным экспертам с предложением высказаться по ряду ключевых вопросов развития университетов и принять участие в дискуссии по следующим вопросам:

- Какие компетенции руководителей университетов востребованы? Мировые тренды VS российские процессы в образовании.
- Как трансформируются представления о технологиях и инструментах управления персоналом? Университетская специфика VS корпоративные стандарты.
- Преодолимы ли сложности университетской культуры и множественные идентичности? Ресурс VS препятствие для реализации стратегии университета.
- Какова организационная анатомия университета? Неизлечимые заболевания VS неправильные диагнозы.

DOI 10.15826/umpra.2017.02.013



Эдуард Владимирович Галажинский

Ректор Национального исследовательского Томского государственного университета, доктор психологических наук, профессор, действительный член Российской академии образования

ВОСТРЕБОВАННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УНИВЕРСИТЕТОВ: МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ VS РОССИЙСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ОБРАЗОВАНИИ

Сегодня образование драматически трансформируется, меняется роль знаний в мире, и это ставит нас, ректоров, и университеты в целом перед необходимостью освоения новых методов повышения своей эффективности. Ключевой идеей здесь я считаю идею развития доверия внутри университета, поддержки механизмов ответственности и самоорганизации. Следовательно, трансформируется идея «собственника университета»: теперь собственность должна быть в ведении не только администрации, но и профессоров, студентов. Мне импонирует концепция распределенного (shared governance) управления, которое сегодня активно развивается, например, в Гарварде. Мы пытаемся инсталлировать эту идею через создание различных советов, через их включение в обсуждение, принятие ответственности за университет, за развитие сотрудников.

В этот активный период трансформации нам важно договориться о том, что мы понимаем под университетом, в чем его главная цель, сущность сегодня. Мы сталкиваемся с тем, что

разные субъекты часто подразумевают и транслируют представления о совершенно разных моделях университета. Здесь важно отметить, что ни один университет не имеет единой простой цели. С одной стороны, мы должны мыслить в категории образовательной услуги и обеспечивать прибыль от образовательной деятельности. С другой стороны, мы понимаем, что университет несет общественное благо, решает задачи социализации, удерживает людей на территории. Одновременно для университета модели 3.0 появляется задача трансфера знаний в экономику, реализации предпринимательской функции. Получается, что сегодня университету просто необходимо диверсифицироваться и усложнять свои цели, структуру управления и организации своей деятельности. Это усугубляется тем, что государство сокращает объемы финансирования. Для решения указанной задачи усложнения и диверсификации университеты начинают активно учиться у компаний, используют их компетенции и опыт для того, чтобы становиться конкурентоспособными.

В последнее время Министерство образования и науки Российской Федерации проявило интерес к теме ключевых компетенций современных российских ректоров. В рамках этого интереса было реализовано университетское исследование, предполагающее проведение интервью с ректорами российских вузов. На данный момент было проведено шестнадцать глубинных бесед с ректорами. Интервьюирование проходило в контексте обсуждения модели университета третьего поколения, которую разработал Й. Г. Виссема [1]. Анализ особенностей университетов второго и третьего поколения позволил понять их главные отличия и противоречия. В своем исследовании Й. Г. Виссема фиксирует переход от гумбольдтовской модели университета, сочетающей науку и образование, к модели университета третьего поколения, где появляется третья роль университета – роль быстрого трансфера знаний в экономику. Соответственно, основными элементами управления университета 3.0 становятся выстраивание бизнес-процессов, поиск новых бизнес-моделей, диверсификация источников бюджета университета, включение процесса производства инноваций, встраивание неакадемических фигур в систему управления (наблюдательные, попечительские советы). В связи с этим для исследователя возникают такие вопросы, как, например:

- как университету быстро научиться переводить знания в полезные для общества и компаний продукты и услуги?
- происходит ли данный переход в современной России?
- какие компетенции требуются от руководителя изменений?

Стоит отметить, что компетенции в данных областях являются совершенно новыми для современного ректора.

Упомянутое исследование опиралось на представления о востребованных у ректоров компетенциях, а также на вопросы, раскрывающие ключевые характеристики деятельности ректоров. Интервью было полуструктурированным и начиналось с вопроса о том, какие компетенции требуются ректору современного ведущего российского университета. После информации об этом мы обсуждали, какие компетенции и как задействованы в реальных ситуациях работы ректора. Затем обсуждали, каких компетенций ректору не хватает и каким образом происходит обучение и развитие ректора.

По результатам проведенных интервью было выделено два основных новых требования к современным ректорам:

1. Медийность, публичность позиции ректора.

2. Необходимость разделения позиций ректора и управленца-менеджера.

Главной причиной появления этих требований я считаю тот факт, что вузы сегодня становятся реальными игроками в экономике регионов, а ректоры становятся фигурами, существенно определяющими социальную и политическую жизнь региона, что поддерживается в том числе Проектом 5–100 и программой развития опорных университетов. Важно отметить, что позиции «новых» и «старых» ректоров отличаются: «старые» ректоры позиционируют своей главной функцией хранение ценностей университета и способности договариваться с государственными структурами прежде всего о ресурсах для университета. «Новые» ректоры говорят о роли ректора как коммуникатора, включающего университет во множественные разнообразные сети. Хотя, нужно отметить, что международные контакты не появлялись в интервью без наводящих вопросов с нашей стороны. В образе ректоров также можно обнаружить модель «ректора-героя», человека, трансформирующего реальность. Интересно, что участники кадровых резервов университетов (не ректоры), отвечая на вопросы анкеты, которая была составлена по результатам интервью ректоров и включала первичные предположения о фигуре топ-менеджмента университетов, при определении ключевых качеств руководителя на первые места поставили умение работать в команде, лидерство. Это в корне отличалось от позиций, высказанных действующими ректорами, что доказывает: реальные люди, ответственные за систему, считают, что единственный вариант обеспечить движение в сторону повышения эффективности и успешности – брать на себя ответственность. Ни один ректор в интервью не говорил практически ничего о собственной команде как о чем-то значимом. На основании этого можно сделать вывод о проблеме вовлеченности сотрудников. В отношении вовлеченности работает известный в управлении принцип Парето «80 на 20», когда 20% сотрудников выдают 80% результата. Здесь у управленца правомерно возникает вопрос о том, как изменить это соотношение. Данная проблема является общей для всех. С позиции ректора ТГУ отмечу, что в нашем университете проблема вовлеченности сотрудников целенаправленно решается, и показатель вовлеченности у нас доведен практически до 50%.

Отвечая на вопрос, почему ценность команды у современных ректоров практически отсутствует, следует обратить внимание на то, что наша система устроена настолько сложно и противоречиво,

что, только обладая сверхнастойчивостью и верой в свое дело, возможно пробиться вперед и достичь результатов. За годы упорной борьбы происходят буквально личностные деформации, это целый культурный феномен.

В результате исследования были выявлены три основных стратегии управления ректоров: *побуждение* сотрудников к изменениям (работа с системой мотивации), *принуждение* сотрудников к изменениям (работа с институционализацией меняющихся норм работы) и *отсутствие* четкой работы с изменениями. У большинства ректоров сегодня нет четкой системы работы с изменениями, не сложилась культура профессиональной рефлексии. Главная причина происходящего – то, что в действующей системе образование больше представляется как общественное благо, а представления об образовании как об услуге только оформляются. Только сейчас вузы стали понимать, что у них есть клиент, и это не только и не столько МОН, но и как минимум те компании, для которых университет готовит своих выпускников.

К сожалению, практически все значимые ресурсы для университетов сегодня находятся у государства. Это одна из причин того, что ректоры командной работе предпочитают единоличное движение, лидерство. Им приходится добывать ресурсы, участвуя в сложной системе их распределения, и это деформирует процессы управления. Такая «добыча ресурсов» имеет мало общего с предпринимательской деятельностью, и сегодня у ректоров в интервью эта тема и компетенция практически не звучат (за крайне редким исключением). Большая часть ректоров указывает на такие «персональные слоганы», характеризующие их отношение к действительности, как: «*ввяжемся и посмотрим*», «*делай что должен, и будь что будет*».

Из результатов исследования стало ясно, что ректоры отрицательно относятся к привлечению людей из бизнеса к управлению университетом. Университетская реальность сложна и имеет много контекстов, целей и интересов разных групп. Зафиксирована разделяемая многими уверенность, что без прохождения всех вузовских ступеней никто не имеет морального права данной системой управлять, поскольку не понимает ее строения и функционирования. Это тот случай, когда упрощенное понимание очень вредно для

системы. В этом смысле отличительной чертой современных российских ректоров является преданность и любовь к университету. Понимание своей деятельности исключительно как «работы» не проявилось ни в одном интервью. С точки зрения позитивной психологии, из трех отношений к работе (ради карьеры, ради денег, как служение / призвание) [2], все ректоры находятся на уровне «работа как служение / призвание».

Дискуссии по поводу человеческого потенциала и его развития только начинают появляться в ректорском сообществе. Я объясняю это тем, что за три года реализации Проекта 5–100 вера в корпоративные инструменты завела управленческие команды и университеты в тупик. Сейчас университеты поняли, что эти инструменты не работают в чистом виде. Эта проблема является ключевой, поскольку потребность в эффективных инструментах сегодня достаточно явная.

Исследование компетенций ректоров показывает, что сегодня людей фрустрируют постоянные перемены, неуверенность в завтрашнем дне: правила меняются, министры сменяются, рынок труда трансформируется, профессии изменяются. Единственным решением здесь может быть подготовка человека к тому, чтобы он мог жить «поверх» профессий, то есть подготовка к трансфессионализму. Как в университете создать такую ситуацию, чтобы происходил переход в саморазвитие, самоорганизацию, где человеческий потенциал реализовывался бы в разных его видах, так как людей фрустрирует невозможность реализовать себя? Поэтому университет должен, наконец, стать местом, куда приходят люди с импульсом саморазвития и самореализации, и где создаются новые компетенции. Чрезвычайно важным аспектом решения этой задачи мы видим создание организационно-управленческих условий, способствующих внедрению концепции разделенного управления, для реализации потенциала людей, включения его в задачи университета.

Список литературы

1. Виссема Йохан Г. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. Пер. с англ. М.: Сбербанк, 2016. 422 с.
2. Селигман Мартин Э. П. Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни. Пер. с англ. М.: Издательство «София», 2006. 368 с.