

# КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

*Интервью главного редактора Алексея Ключева  
с ректором Национального исследовательского Томского  
государственного университета Эдуардом Галажинским*

**1. Экспертами и исследователями систем управления университетами из разных стран отмечается усиление административных начал в вузовском менеджменте, что приводит к более жесткой централизации, бюрократизации многих процессов, сужению зоны академического управления. Есть ли альтернатива такому сценарию развития управления университетами?**

Действительно, как отечественное, так и зарубежное академическое сообщество, обеспокоено подобными негативными тенденциями. Об этом мы можем судить по многочисленным статьям и целому ряду книг, в том числе «Университет в руинах» Билла Ридингса. Иными словами, это общемировые процессы, обусловленные «беспощадными приоритетами глобального капитализма», как пишет Терри Иглтон в своей нашумевшей статье «Медленная смерть университета» ([https://scepis.net/library/id\\_3672.html](https://scepis.net/library/id_3672.html)). Ключевая проблема – это вполне сформировавшееся отношение государства к вузам как производственным «корпорациям» со всеми вытекающими отсюда последствиями: жесткой отчетностью, системой KPI ([http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema\\_kpi\\_key\\_performance\\_indicator\\_gazrabotka\\_i/](http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_gazrabotka_i/)), требованиями коммерциализации и прочим. До определенного времени академические структуры, как наследники гумбольдтовских традиций, были относительно неприступными бастионами для государственной бюрократии. «Час икс» настал тогда, считает д-р Иглтон, когда Стэнфорд и MIT создали модель приносящего доход университета ([https://scepis.net/library/id\\_3672.html](https://scepis.net/library/id_3672.html)) и на собственном опыте продемонстрировали ее жизнеспособность и эффективность. Однако последующая практика ее апробации в США и других странах показала, что она применима далеко не ко всем вузам. Во многих случаях она приводит к сокращению академических свобод, подмене настоящих научных достижений их имитацией и даже вытеснению интеллектуалов из вузовских систем посредством чрезмерного контроля за их профессиональной деятельностью. Биографии многих ученых с мировыми именами могут служить примерами последнего.

В частности, известен «парадокс Перельмана» ([\[reporter/2011/50/klyuch-ot-perelmana/\]\(http://expert.ru/russian\_reporter/2011/50/klyuch-ot-perelmana/\)\) – гениального математика, который был вынужден уйти из НИИ из-за низких формальных показателей: не публиковался и не выступал с докладами в «нужном» количестве в угоду своему желанию заниматься решением только одной задачи – доказательством гипотезы Пуанкаре. В результате был удостоен международной Филдсовской премии – своего рода «нобелевской» премии для математиков, его работу журнал Science признал главным научным прорывом 2006 г. Можно только догадываться, смог бы Григорий Перельман достичь этого успеха или нет, если бы отвлеклся на решение других задач, включая предоставление своевременной отчетности в НИИ.](http://expert.ru/russian_</a></p></div><div data-bbox=)

Несмотря на очевидные негативные последствия подхода к университетам как «корпорациям», он остается по-прежнему востребованным со стороны государства в силу своей кажущейся «прозрачности», «удобства» и экономической «эффективности». Справедливости ради стоит заметить, что при всей критике академическим сообществом такого управленческого подхода, какая-либо другая целостная и внутренне непротиворечивая модель вузовского менеджмента, соответствующая сегодняшнему VUCA-миру (Volatility – изменчивость, Uncertainty – неопределенность, Complexity – сложность, Ambiguity – неоднозначность, <https://medium.com/empower-change/лидерство-в-vuca-мире-истории-и-стратегии-11272d2edfa3>), пока никем не предложена, тем более не апробирована. Попытки уйти от бюрократизации в сторону почти ничем не ограниченных академических свобод в отдельных случаях удаются (<http://madan.org.il/ru/news/mihail-yampolskiy-byurokratiya-v-universitetah-svedena-k-minimumu>), но происходят главным образом *в частных*, а не государственных университетах. Такие прецеденты не могут и не должны стать общей практикой, ибо тогда неизбежна другая крайность – полная зависимость университетского управления от личных предпочтений, оценок и самооценок вузовских преподавателей и сотрудников.

Означает ли все это, что на сегодняшний день не существует факторов, которые могли бы в той или иной степени притормаживать и мини-

мизировать прогрессирующую бюрократизацию вузовского менеджмента? Уверен, что они есть. Прежде всего это внутренние управленческие ресурсы самих университетов. В частности, введение принципов *shared governance*, или «разделенного управления» там, где это только возможно: при разработке устава и корпоративной культуры вуза, его дорожных карт, коллективного договора, положений внутриуниверситетских конкурсов научных исследований и различных проектов; при подготовке серьезных мероприятий (конференций, фестивалей, юбилеев) и т. д. Это может быть и введение механизмов, смягчающих жесткость вертикальных связей и способствующих анти-бюрократизации внутренних коммуникаций. Например, у нас наряду с Ученым советом университета действует Административный Совет, в котором участвуют не только руководители всех подразделений, но и все, кто хочет заявить о своей проблеме и узнать важные новости как можно раньше и «из первых уст».

На мой взгляд, все это подтверждает мысль о том, что университет является сложной системой не только с сильными, но и со *слабыми связями* (<https://iq.hse.ru/news/177663754.html>). Иначе говоря, университет – это уникальная организационная структура с центрами создания собственной идентичности внутри: различными институтами, факультетами, лабораториями и т. д. Их определенная автономия чрезвычайно важна, поскольку именно она и обеспечивает сохранение академических ценностей и свобод. Поэтому вузовское управление не может основываться только на иерархических системах стратегического планирования. Применение системы КРІ, отражающей главным образом интересы внешних стейкхолдеров, должно быть разумным, чтобы столь ценные слабые связи не были тотально замещены сильными. Полагаю, что границы такого разумного применения определяются уровнем руководителей основных подразделений, но не отдельных преподавателей. И, конечно же, система КРІ в идеале должна учитывать специализацию хотя бы самых крупных центров академической идентичности, имеющихся в университете (естественно-научную, социально-гуманитарную, техническую).

При анализе сегодняшней внешней системы вузовского управления нельзя не отметить, что наряду с тенденциями жесткой централизации и бюрократизации начали, наконец-то, проявляться и некоторые признаки доверия к университетам. Я имею в виду решение Правительства Российской Федерации о диверсификации существующей системы присвоения ученых сте-

пеней (<http://expert.ru/siberia/2017/28/do-stepeni-smesheniya/>). С осени прошлого года уже около полусотни российских университетов, прошедших соответствующий конкурс, могут их присваивать самостоятельно. Таким образом, стимулируется их ответственность в этой сфере. Это дает надежду на то, что со стороны государства будут сделаны и другие шаги, способствующие укреплению и развитию вузов как уникальных управленческих структур.

Кроме того, несмотря на заманчивые перспективы присвоения ученых степеней на местах, по целому ряду причин председатели наших Ученых советов по защите диссертаций (а не руководство ТГУ) первоначально приняли коллегиальное решение не присоединяться к этой инициативе. Тем не менее внимательно отслеживая введение новой практики другими вузами, мы видим необходимость снова вернуться к общему обсуждению этого вопроса.

**2. Ваш университет выступил с инициативой обсуждения форматов командной работы в вузах. Возможно ли встроить проектно-командную деятельность в существующую управленческую модель? Каковы области применения этой концепции управления? В каких задачах, решаемых сегодня университетом, наиболее востребован командный подход?**

Частично я уже ответил на эти вопросы выше, рассказав о том, как мы реализуем наш внутренний управленческий потенциал. Однако прежде, чем продолжить, я бы хотел уточнить понятие «команда», пришедшее в современный менеджмент из спортивного лексикона. Я согласен с теми, кто понимает под «командой» группу людей с явно выраженной целевой направленностью, интенсивным взаимодействием, самоорганизацией, высокой инициативностью и продуктивностью.

Конечно, определенные противоречия между проектно-командной и административной логиками деятельности в университете существуют, в результате чего всегда какая-то часть проектов остается нереализованной. Однако работа над тем или иным важным документом управленческого характера (Уставом, коллективным договором, регламентом) в процессе, так называемых *стратегических сессий* у нас всегда происходит в командах. Профессиональная деятельность большинства научных сотрудников и преподавателей – это не только индивидуальная работа «в тиши» лаборатории, библиотеки или кабинета, но и совместный со своими коллегами и учениками труд. Благодаря этому реализуются самые

крупные научные проекты, находящие отражение в коллективных монографиях и публикациях в наиболее престижных журналах. Командное взаимодействие, в процессе которого осуществляется взаимный коучинг, особенно ценно при повышении профессиональной квалификации, а также в разрешении разного рода проблемных ситуаций, связанных с необходимостью разработки новых образовательных моделей и стандартов. Оно ценно также и тем, что в нем люди борются не за свое персональное влияние и личные интересы, а ориентируются на решение общей задачи; учатся договариваться друг с другом, принимать точку зрения других.

Специфика командной работы в нашем университете определяется, пожалуй, следующими чертами: 1) одновременной принадлежностью многих людей к нескольким командам, выполняющим разные задачи, где они имеют различные статусы и функции; 2) возможностью создавать собственные команды для участия во внутри-университетских конкурсах проектов (научных, образовательных, просветительских, творческих, спортивных и т. д.); 3) междисциплинарным характером, обусловленным присутствием людей, представляющих различные области научного знания; 4) часто смешанным составом (преподавателей и студентов); 5) созданием условий не только для совместной работы «здесь и сейчас», но и дистанционного (сетевого) взаимодействия посредством использования компьютерных технологий и мобильной связи; 6) вовлечением в командную работу стейкхолдеров – представителей организаций-работодателей, внешних управленческих структур (администраций региона и города), сторонних экспертов; 7) способностью большинства команд к самоорганизации и саморазвитию.

### **3. Какие практики в современном университете наиболее всего поощряют командную работу? Как Вы думаете, Какие практики и подкакие задачи, еще должны быть созданы?**

Я бы начал не с поощрения командной работы, которое обычно происходит по результатам деятельности, а с *мотивации* к ней. Это разные вещи. Мне кажется, что основным мотивом здесь является возможность реализовать в групповой или коллективной деятельности те свои интересы и личностные потенциалы, которые сложно реализовать в других условиях. В частности, проявить лидерские качества или особые творческие способности, недостаточно востребованные в повседневной работе в рамках основной должности. Наша практика показывает, что для уни-

верситетского человека сильными мотивами для вхождения в команду становятся и сама новизна, характер и степень сложности задачи, которую ему предстоит решать вместе с другими членами команды; а также возможность выйти за границы своей привычной деятельности. Наконец, мотивировать может даже соответствующим образом организованное пространство. К такому выводу мы пришли, когда увидели, как преподаватели, сотрудники и студенты реагируют на новые (исследовательский и круглосуточный) залы научной библиотеки нашего университета. Еще недавно они были почти пустыми по причине дистанционной доступности оцифрованных библиотечных архивов, теперь они всегда полны посетителями. Комфортная, хорошо технологически оснащенная и красивая (что немаловажно) обстановка располагает не только к индивидуальной работе. Люди заранее бронируют здесь коворкинговые зоны, чтобы вместе обсудить рождающийся или уже реализуемый совместный проект. Такая высокая востребованность обновленных пространств побуждает нас и дальше развиваться в этом же русле.

Возвращаясь к вопросу о поощрении командной работы, скажу, что для этого может быть создана система специальных внутренних грантов. Они могут выражаться как в денежной форме, так и, например, в сертификатах, позволяющих членам самых эффективных команд принимать участие в каких-либо интересных и важных для них мероприятиях; пользоваться ценным оборудованием, выезжать на базы отдыха и т. п. Поощрение может быть и чисто моральным: информирование вузовского сообщества об успехах той или иной команды. Для большинства людей важно внимание, проявляемое общественностью к их деятельности.

Теперь по поводу наиболее перспективных практик командной работы. На мой взгляд, это междисциплинарные исследования, разработка и сопровождение открытых образовательных онлайн-курсов (или MOOC – от англ. massive open online courses) и проектов под задачи организаций-партнеров, а также создание студенческих стартапов. По сути, они представляют собой все основные направления деятельности современного университета: научное, образовательное, инновационное-технологическое и предпринимательское. Мы стараемся двигаться по всем этим направлениям. Первые два типа практик – междисциплинарные исследования и разработка MOOC (<http://mooc.tsu.ru/ru/>) – уже давно вошли в повседневную жизнь нашего университета, здесь достигнуты определенные успехи. Остальные находятся на стадии активной апробации, подтверждающей



их высокую эффективность не только с точки зрения конкретных результатов совместной деятельности (появления новых продуктов и технологий), но и формирования тех самых важных для университета «слабых» (горизонтальных) связей, о которых было сказано выше. По своей природе все эти практики не могут (за редким исключением) осуществляться энтузиастами-одиночками. Здесь нужна коллективная работа, в которой за каждым ее участником закрепляется определенная функция и степень ответственности, в которой все вместе дополняют друг друга. Умение работать в команде – одна из самых важных «мягких компетенций» (англ. soft skills), востребованных сегодня передовыми компаниями и организациями. Развивая различные практики командной работы, мы помогаем нашим сотрудникам и будущим выпускникам в их более полной самореализации.

**4. Традиционно узким местом в наших университетах являются слабые междисциплинарные связи, а также невовлеченность в совместную деятельность студентов. Как возможно построение междисциплинарных исследовательских команд в университете? Видите ли Вы потенциал в смешанных командах? Какие шаги делает ТГУ в этом направлении?**

Сразу хотелось бы отметить, что сама по себе возможность междисциплинарности применительно к научным исследованиям является в наше время предметом достаточно горячих дискуссий. Несмотря на то что раскрытию потенциала междисциплинарности посвящено огромное количество отечественных и зарубежных научных публикаций, некоторые ученые (<https://www.youtube.com/watch?v=kOHsJzkm7p0>) полагают, что таковая невозможна в принципе из-за отсутствия метаязыка описания междисциплинарных исследований. Иными словами, та дисциплина, на языке которой будет осуществляться коммуникация внутри исследовательской группы и будут описываться результаты работы, окажется «первой среди равных», то есть доминирующей. Поэтому можно говорить об «интервенции» одних научных дисциплин в другие, но не о междисциплинарности. Я считаю, что междисциплинарность можно и нужно понимать не только как «равноправную» интеграцию различных наук для решения той или иной проблемы, но и как *взаимодействие* дисциплин, имеющих разные статусы по отношению друг к другу в зависимости от конкретной ситуации. Важно то, что только в процессе такого взаимодействия может появиться новое знание,

которое не могло появиться в рамках одной отдельной дисциплины. Даже если это новое знание описывается на языке «доминирующей» дисциплины, а не некоем метаязыке, это не отменяет его ценности для теории и практики. Если исходить из этой позиции, то значение междисциплинарных проектов и, следовательно, исследовательских команд, которые их осуществляют, сложно переоценить. Кроме того, по моему глубокому убеждению, формирование метаязыка является не только эпистемологической, но и управленческой задачей, решение которой во многом зависит от организации коммуникативного пространства междисциплинарного исследования.

В Томском государственном университете с целью развития междисциплинарной научно-образовательной деятельности созданы соответствующие структурные стратегические академические единицы (САЕ). На сегодняшний день их четыре: Институт биомедицины (<http://ib.tsu.ru/ru/>), Институт «Умные материалы и технологии» (<http://smti.tsu.ru/ru/>), Институт человека цифровой эпохи (<https://ihde.tsu.ru/ru/>) и Сибирский институт будущего (<http://tssw.ru>). Они объединяют различные исследовательские лаборатории, в которых работают научные сотрудники нашего университета, приглашенные профессора из ведущих российских и зарубежных вузов, эксперты из международных сетевых исследовательских организаций. По сути, каждая САЕ представляет собой большую междисциплинарную разновозрастную команду, объединяющую, в свою очередь, несколько разных групп, решающих конкретные задачи. Здесь трудятся и известные в своих сферах ученые, и молодые специалисты, и студенты.

Одна из главных идей существования САЕ в том, чтобы получаемое в них новое научное междисциплинарное знание сразу становилось содержанием новых междисциплинарных (в том числе международных) магистерских и аспирантских программ. Фокусировка исследований связана с вызовами четвертой технологической революции (<https://korrespondent.net/business/web/3802445-promyshlennaiya-revoluitsyia-40-naporohe-novoi-epokhy>). Для многих вузов является большой проблемой то, что в магистратуры приходят люди, окончившие бакалавриаты по другим направлениям. Но если правильно организовать учебный процесс, то это шанс посмотреть на проблематику направления магистратуры через призму других научных дисциплин и профессиональных парадигм. Готовность и желание использовать такой шанс более всего способствует формирова-

нию междисциплинарной команды, объединяющей преподавателей-исследователей и студентов.

Принципы командной работы в наших междисциплинарных научно-образовательных и исследовательских группах примерно те же, что и в межотраслевых, о которых говорится в книгах ведущих теоретиков и практиков менеджмента (<http://www.cossa.ru/trends/174952/>). Среди них я бы отметил, прежде всего, следующие:

1) адаптируемость формируемой научной концепции (то есть ее постоянная корректировка в соответствии с изменяющимися внутренними и внешними контекстами) при незыблемости главных ценностей, которыми команда руководствуется в своей деятельности. Обязательное участие всего коллектива в такой корректировке;

2) психологическая безопасность и атмосфера доверия, гарантирующие свободу для проявления любознательности, признания своих ошибок и готовности работать в условиях высокой степени неопределенности;

3) постоянный обмен знаниями и информацией в очных и онлайн-коммуникациях;

4) опора не столько на готовые образовательные схемы, сколько на обучение в ходе экспериментов.

Кроме САЕ, непосредственно занимающихся междисциплинарной научной и образовательной

деятельностью, существует формат работы, целью которого является популяризация и продвижение междисциплинарности на общеуниверситетском уровне. Я имею в виду специальный междисциплинарный семинар ([http://www.tsu.ru/freeformat/news/41236/?sphrase\\_id=148906](http://www.tsu.ru/freeformat/news/41236/?sphrase_id=148906)), организуемый в ТГУ раз в месяц для всех, кому интересна его тематика. Основным содержанием каждого такого семинарского занятия становится выступление профессора, являющегося руководителем какого-либо большого междисциплинарного исследовательского проекта. В процессе своего выступления он делится с присутствующими (а их бывает, как правило, более 100 человек) не только достижениями, но и опытом решения проблем, возникших по ходу проекта. Помимо этого слушатели каждый раз получают полезную информацию в виде кратких учебно-методических разработок по организации коммуникативного пространства, способствующего формированию междисциплинарных команд.

Таким образом, стимулирование междисциплинарных связей, как и проектирование самих пространств порождения междисциплинарного знания в коллективной деятельности, становится для вузов новой стратегической управленческой задачей.

