



Тахир Юсупович Базаров

*Научный руководитель института практической психологии НИУ ВШЭ,
доктор психологических наук, профессор*

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БЮРОКРАТИЯ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ VS ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Зачем университеты? Если книги доступны, лекции доступны, а информация повсюду. Можно ли говорить о новой цивилизационной миссии университета? Если верно утверждение о том, что «Ключевая особенность образования – возвращение человека, готового к изменениям», (из диалога Г. Грефа с А. Асмоловым), то можно ли считать, что главная компетенция университета – готовность к изменению компетенций?

Однако сами компетенции, соответствие которым ожидается от выпускников, «живут» за пределами учебных заведений. За исключением тех, которые нужны университетам для достижения своих целей. Совершенно очевиден треугольник «квалификация» – «компетенция» – «компетентность». За каждой из вершин этого треугольника явно просматривается уникальный субъект. За «квалификацией» – университет, за «компетенцией» – рынок труда (в лице работодателя), за «компетентностью» – сам студент [1].

Выскажем следующее предположение, основанное на использовании аналогии. Если футбол – это модель бизнеса [2], то университет – это модель будущих форм управления. Университет как особый социальный институт может выступить в качестве лаборатории по выявлению, отработке и оформлению новых способов управления. Возможно, это и является современным «вызовом из жизни», который встал перед университетами.

Какие основания позволяют считать такую постановку вопроса осмысленной? Их как минимум две: особенности внешней среды и внутренние возможности университета. Что касается внешней среды, то отметим, что с развитием информационных технологий и гуманистических ценностей человек стал более свободен в своих проявлениях. Он может выбирать поведение, ориентируясь на окружающую ситуацию. Повседневная реальность способствует легкости

смены ролей и соответствующих идентичностей. Толерантность к неопределенности становится важным качеством, позволяющим преодолеть «разорванность», «фрагментарность» социального мира. Для эффективной адаптации к условиям изменений требуется развитие таких качеств личности, как конструктивное воображение, сверхпроизвольное внимание и управляемая воля [3].

Теперь о внутренних возможностях университета как социального института. Такое впечатление, что здесь как раз больше всего проблем и меньше ясности. С одной стороны, традиция университета предусматривает совместное творчество и по горизонтали, и по вертикали. С другой стороны, существенная потеря автономности университета ведет к бюрократизации способов управления этим самым совместным творчеством. Возможна ли бюрократия, основанная на самоуправлении? Есть ли выход? Выскажем свои соображения на этот счет.

Вернемся к трем основным субъектам, заинтересованным в решении проблемы в рамках обсуждаемого контекста: университет, работодатель, студент. В чем заинтересован работодатель? В конкурентоспособности своей организации за счет человеческого измерения, готового соответствовать новым компетенциям. В чем заинтересован студент? В собственной личной капитализации за счет междисциплинарной и транспрофессиональной компетентности. В чем интерес университета? В разработке таких способов развития квалификаций, которые способны удовлетворить интересы двух других субъектов в будущем. По сути, университеты превращаются в лаборатории конструирования будущего через квалификационное инвестирование в человеческий капитал.

В каком случае это может быть возможным? Если в едином коммуникативном пространстве

взаимодействия всех трех субъектов на постоянной основе будет происходить открытый обмен ожиданиями. Студент, будучи заказчиком для университета, ожидает от работодателя прогноза списка компетенций, которые будут актуальны через 3–5 лет. В свою очередь, от университета он ожидает современного образования, основанного на фундаментальных (базовых) знаниях, подкрепленных современными образовательными технологиями, и организационно-культурной среды, соответствующей актуальным и будущим задачам. Речь идет не только про оснащение аудиторий, но и про стилистику образовательного процесса (диалогичность, практичность, уважение и доверие).

Не вдаваясь в подробное описание ожиданий работодателя, вернемся к ключевому вопросу современного университета – как управлять готовностью к изменению компетенций. Еще конкретнее – какие управленческие формы позволяют этого добиться. Не ставим перед собой задачи дать исчерпывающий список ответов. Концептуально совершенно ясно, что положительный ответ лежит на пути объединения интересов всех трех субъектов и в реальном учете их интересов.

Что их может объединить и как?

Ответ очевиден – совместное дело. Ни для кого не секрет, что подавляющее большинство студентов (особенно старших курсов) совмещают учебу с подработкой. И они это делают не только из материальных соображений. В ряде исследований показано, что нынешнее поколение студентов заинтересовано в не меньшей степени в интересной работе, с интересными людьми, увлекательными задачами. Их привлекает возможность лучше понять свои способности и выбрать собственную траекторию движения в жизни. Может ли современный университет быть именно таким местом для студентов? Если да, то чего не хватает?

Работодатель в подавляющем большинстве случаев ориентируется на сложившиеся традиции привлечения новых сотрудников (через кадровые агентства или рекомендации), иногда участвует в «Ярмарках вакансий», с трудом, но соглашается принять студентов на стажировку. При этом совершенно очевидно, что у большинства организаций не только бизнес-сектора, но государственных и муниципальных существуют проблемы, которые они пытаются решать либо самостоятельно, либо с привлечением дорогостоящих консультантов. Может ли современный университет быть партнером для отечественных организаций? Если да, то чего не хватает?

А что университет? Он как раз и пытается найти свое уникальное место в системе, обеспечивающей рост человеческого капитала. Вопрос в том, как связать в единую систему знания (и производство знаний), образование (образовывание нового поколения профессионалов) и получение адекватной обратной связи из практики в широком смысле (как основа для саморегуляции).

На наш взгляд, возможный путь состоит в следующем:

1. Университеты видят свою миссию в выявлении, отработке и оформлении новых способов управления социальными объектами.

2. Кроме конкретных знаний предметного содержания обучения университетское образование предполагает освоение выпускниками новых форм организации совместной деятельности (командные, проектные, матричные).

3. Поддержка различных форм студенческой самоорганизации. Сменяемость студенческого сообщества – залог динамичности форм самоуправления.

4. Создание и поддержание уникального профессорско-преподавательского состава. Обучать можно через передачу явного знания, образование и образованность связаны, как правило, с неявным знанием (ценности и отношения), передающимся от учителя к ученику непосредственно.

5. Успех университета – это успешные проекты, которые обуславливаются как минимум тремя факторами: степенью мотивированности участника, его профессиональной готовностью и продуктивностью его коммуникации с другими участниками проекта (в проекте существуют только проектные роли, там нет отношений начальник-подчиненный, преподаватель-студент).

6. Исходя из того, что проектная деятельность, одновременно, ориентирована на результат и на развитие и разработку новаций, важным является отбор в проект людей, способных совмещать ценности предпринимательской и партнерской культур.

7. Профессиональная готовность участника проекта к успешной деятельности связана с адекватностью имеющегося профессионального и личностного инструментария конкретным задачам и структуре деятельности в проекте. В зависимости от типа проекта профиль требуемых компетенций может существенно измениться, однако можно предположить, что для проектной деятельности необходимо:

- глубокое понимание предмета деятельности;
- навыки системного мышления, умение проблематизировать, высокая креативность

и способность находить нестандартные решения, и вероятно, высокая динамичность мышления, подразумевающая, кроме скоростных характеристик, способность переключаться с работы с одним содержанием на другое без потери качества;

- ориентация на достижение цели, готовность преодолевать трудности и стремление к максимизации результата, умение спроектировать процесс будущей деятельности, определить требуемые ресурсы и проанализировать возможные сценарии развития ситуации, в которой будет осуществляться проект;
- гибкость и адаптивность в коммуникации, умение доносить свои мысли до коллег, находить взаимоприемлемые решения, вступать в партнерские отношения с участниками проекта;
- умение обучаться непосредственно в рамках деятельности, быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, настойчивость, самостоятельность в постановке целей.

8. К основным социально-психологическим процессам, которые позволят университетам справиться с указанными проблемами, можно отнести: на индивидуальном уровне – профессионализация (специализация-универсализация), на групповом – интеракция (кооперация-конкуренция), на организационном – коммуникация (централизация-децентрализация). Пример – обучающие сети: работать вне иерархии, с представителями разных профессий и точек зрения, стимулировать добровольное участие [4].

В заключение отметим, что современные вызовы, стоящие перед университетами, позволя-

ют: адекватно понять свои границы и целостно воспринять действительность, сориентироваться на самообучение и трансформации (творческий подход на всех уровнях, функциональных звеньях и сферах жизни), достичь понимания своих целей и предназначения (целеполагание, целенаправленность, целеустремленность и целесообразность), повысить уровень толерантности к неопределенности, зафиксировать свод внутренних моральных ценностей, правил и норм университетской жизни.

Давайте создавать проектные команды из представителей всех трех субъектов, которые и задают границы социального объекта, называемого «Современный университет» (студент, работодатель, профессионально-управленческая команда университета). Тогда все получится!

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества)? – Открытый университет (под ред. В. Л. Глазычева, С. Э. Зуева) – М., 2003. С. 510–539.
2. Базаров Т. Ю., Шевченко Ю. С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. [Электронный ресурс] URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>. 2014. Т. 4, № 3. С. 69–86.
3. Болховер Д., Брэди К. Футбол как модель бизнеса. Уроки бизнеса «изнутри» (пер. с англ. Шагояна В. О.) – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 336 с.)
4. Отиссье Д., Фукри Ж.-К., Пащенко – де Первиль Е., Рэнар Т. Инновации в менеджменте на примере использования обучающих сетей в национальном обществе французских железных дорог [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2016. Т. 6, № 1, С. 20–38. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>.

