



КАК ТРАНСФОРМИРОВАТЬ УНИВЕРСИТЕТ

Интервью главного редактора А. К. Ключева с А. В. Щербенком – директором-основателем Школы перспективных исследований Тюменского государственного университета

А. Ключев: Модернизация высшей школы России осуществлялась преимущественно через развитие существующих структур или их пересборку путем слияний и присоединений. Доля новых институций крайне мала. Как Вы оцениваете эффективность такой политики организационного развития университетов?

А. Щербенок: Один из президентов Гарварда как-то сказал, что если бы Гарвард вдруг исчез, но остались бы люди, которые в нем работают, то через пару лет они воссоздали бы университет таким же, каким он был. Это хорошая новость для Гарварда, но плохая для сторонников реформирования университетов за счет слияний и пересборок. Если изменения ограничиваются организационной структурой, прежние сотрудники воспроизведут в них привычные для них нормы деятельности, даже если их должности будут называться иначе. Организационные изменения могут быть эффективными только тогда, когда они сопровождаются изменениями норм деятельности, а последнее невозможно сделать без изменения сознания действующих сотрудников и притока в университет новых людей, которые привыкли работать по-другому и способны продемонстрировать действующим сотрудникам, что по-другому можно не только думать, но и действовать. Носители новых практик очень важны: без них действующие сотрудники (даже с измененными понятиями и представлениями) просто не будут знать, как эти практики реализовать, могут скатиться к привычным формам работы. С этой точки зрения преимущество новых институций – по-настоящему новых, а не переименованных старых – именно в том, что они свободны от институциональной инерции, в них появляется много новых людей, все

это позволяет инсталлировать другие нормы деятельности.

А. Ключев: Как мне представляется, значительная часть менеджмента российских университетов явно или неявно в решении задач структурного развития придерживается концепции «органического роста», предполагающей этапность в созревании организационных структур. Это поддерживается до сих пор корпоративной культурой университетов, традициями формирования научных школ, низким уровнем мобильности преподавателей и ученых и т. д. Каковы, на Ваш взгляд, перспективы создания в наших вузах точек роста с нуля, без длинной истории развития и устойчивых коллективов?

А. Щербенок: Я согласен, что концепция «органического роста» доминирует в университетском управлении, причем это отличительное свойство многих университетов, не только российских. Проблема в том, что в российских условиях органический рост подчас оборачивается органическим разложением. Если в каком-нибудь неплохом американском университете есть хорошая дисциплинарная кафедра, она органически развивается в первую очередь за счет притока новых научно-педагогических работников (НПР) с PhD из других университетов, а выпускников собственной аспирантуры брать на работу не принято. В результате кафедра, даже настаивая на сохранении своих традиций, получает «свежую кровь», новые идеи. В таком случае традиции не застывают, а имеют шанс органически развиваться, особенно если университет создает для такого развития дополнительные стимулы. Если же, как принято в России,

на кафедре остаются в основном собственные выпускники, то внешних административных стимулов может оказаться недостаточно, чтобы остановить процесс прогрессирующей деградации, «измельчания» научных школ и т. п. Поэтому, возвращаясь к вопросу о перспективах точек роста без длинной истории, такие точки роста могут быть единственной возможностью роста в условиях сложившейся системы найма, кланового устройства академических сообществ, слабости конкурентной среды и т. д. На месте университетских руководителей, по-настоящему заинтересованных в развитии своих университетов, я предлагал бы своим коллективам простую дилемму: либо вы соглашаетесь на изменение всего устройства академического управления, в том числе объявляете десятилетний мораторий на прием на работу своих выпускников, либо вы терпите наличие в университете новых структур, которые создаются «с нуля» и не связаны с традициями вашего университета.

А. Клюев: **Ключевой смысл создания таких структур – это формирование новых практик в образовательной и исследовательской деятельности. Какие проблемы в этой сфере являются, на ваш взгляд, ключевыми?**

А. Щербенок: Основная проблема связана с главным преимуществом: если вы формируете практики на пустом месте, у вас есть большая свобода, но вам не на что опереться. Самое простое решение – это опереться на практики, которые уже сложились в другом месте, то есть имплантировать систему целиком. Для этого однако вам нужен когерентный источник кадров, в пределах вам нужно перевезти к себе сложившуюся и хорошо функционирующую кафедру, лабораторию или целый институт из другого университета. Вопрос, конечно, в том, что вы можете предложить такой успешной институции в качестве стимула для переезда. Более реалистичной является ситуация, когда вы собираете людей из разных университетов, в пределах – из разных страновых университетских систем, к тому же находящихся в разной степени включенности в эти системы, от сложившихся преподавателей и ученых, привыкших работать по той или иной норме, до недавних выпускников аспирантских программ, у которых вместо системы норм есть ее отдельные элементы и отсутствует опыт работы на позиции НПП. В таком случае вам придется разработать систему норм и практик самостоятельно и навязать ее вашему разношерстному коллективу, где каж-

дый представитель склонен воспринимать отсутствие сложившихся традиций как повод для внедрения практик, которые лично ему кажутся максимально комфортными.

А. Клюев: **Вы руководите проектом создания Школы перспективных исследований / School of Advanced Studies (SAS), Тюменский государственный университет, задуманном как «greenfield» и реализуемом как «greenfield». Какие управленческие практики, создаваемые в вузе, могут быть интересны университетскому сообществу страны?**

А. Щербенок: Поскольку SAS – это greenfield, управление им сильно отличается от управления любой сложившейся институцией. Наш опыт создания и развития greenfield включает в себя много аспектов: от разработки и внедрения образовательных программ самого международного бакалавриата в России, при этом англоязычного и работающего по нормам свободного образования, до достаточно уникальных даже в мировом пространстве практик международного найма через дизайн коллективных мультидисциплинарных исследовательских проектов. Описать это в паре абзацев невозможно. Но если задуматься о том, какие из наших практик применимы к brownfield, то есть к сложившимся институциям, то я бы выделил систему управления, в которой есть дисциплины, но нет дисциплинарных кафедр. В SAS главная единица управления исследованиями – это исследовательская команда, не привязанная к конкретной дисциплинарной области (в нашем случае команда вообще обязана быть мультидисциплинарной), работающая над проектом, который проходит ежегодное внешнее рецензирование (peer review), по его результатам принимаются управленческие решения как по проекту в целом, так и по продлению контрактов с отдельными НПП. Единицей же управления образовательной деятельностью в бакалавриате является тот или иной формат (обязательная «ядерная» программа, элективные курсы, профиль подготовки), каждый такой формат управляется руководством SAS с помощью комитета из соответствующих НПП. Скажем, курсы «ядерной» программы проектируют те, кто преподает тот или иной курс в данном учебном году, элективы каждый НПП разрабатывает самостоятельно, а набор обязательных курсов дисциплинарного профиля разрабатывают все НПП школы, чья квалификация относится к соответствующей дисциплинарной области. Условием возмож-

ности такой системы является тип контракта с фиксированной зарплатой и заранее оговоренной годовой преподавательской нагрузкой, которую распределяют не заведующие кафедрами (такая должность отсутствует), а руководство SAS. Руководитель учебного офиса SAS просто предлагает конкретным НПП прочесть те или иные курсы в зависимости от потребностей школы. В этой системе никто не заинтересован, например, в раздувании количества обязательных курсов по тому или иному направлению: даже если конкретному НПП достанется мало таких профильных курсов, ему просто предложат побольше поработать в рамках ядерной

программы или предложить больше элективов. На мой взгляд, такая система управления – это эффективное решение повсеместной проблемы дисфункциональных кафедр, не являющихся ни сплоченными научными коллективами, ни местом рождения инновационных образовательных программ, основной функцией кафедр стала борьба за пресловутую преподавательскую нагрузку. Для внедрения новой системы управления не нужны революционные изменения и даже приток новых кадров, хотя последнее, конечно, очень полезно и даже необходимо для повышения качества и исследовательской, и образовательной деятельности.

