

DOI 10.15826/umpa.2020.02.011

## УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ: ПОЗИЦИЯ РЕКТОРА (КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ЗАМЕТКИ)

*В. С. Ефимов, А. В. Лаптева*

*Сибирский федеральный университет*

*Россия, 660041, Красноярск, пр. Свободный, 79; [efimov.val@gmail.com](mailto:efimov.val@gmail.com)*

*Аннотация.* Ключевой фигурой в системе управления университетом является ректор; направленность его деятельности, приоритеты и цели в значительной мере определяют перспективы университета. В данной концептуальной статье обсуждаются следующие вопросы: что такое позиция в деятельности, что такое позиция ректора, почему она должна быть предметом анализа, какими бывают позиции ректора, как может формироваться позиция ректора.

Предлагается концепт «позиции ректора», основанный на философских представлениях о позиции как форме существования субъектности человека и на представлениях о деятельности, разработанных в рамках системомыследеятельностной методологии. В качестве основы для типологического анализа позиций ректоров предлагается схема «Пространство позиций», в которой выделены три полюса: «Норма», «Дело», «Идея». Проанализированы «предельные» позиции ректоров, соответствующие этим полюсам, особенности онтологических рамок, приоритетов и целей, «плацдармов» деятельности, используемых управленческих инструментов. Показано, что в обозначенном пространстве существует целый спектр позиций ректоров, реализуемых посредством разных стилей управления. Охарактеризованы позиции ректора: «функционер», «лидер», «инвестор», «менеджер», «предприниматель». Обсуждается формирование позиции ректора как значимая часть его профессионального становления.

Предлагаемая типология позиций основана на опыте авторов как участников разработки программ и проектов развития университетов, на опыте профессионального общения с более чем 30 ректорами российских университетов.

Оригинальность и новизна статьи связаны с концептами «позиция ректора» и «пространство позиций ректора». Эти концепты и типология позиций могут быть использованы как инструмент анализа занимаемых ректорами деятельностных позиций, осмысления присущих этим позициям императивов и ограничений. Схема позиции и схема «плацдарма» деятельности ректора могут служить ориентирами для анализа и оценки полноты (или частичности), «выстроенности» позиции руководителя университета, использоваться в управленческом консалтинге и как элемент образовательных программ для ректоров и управленческих команд университетов.

*Ключевые слова:* университет, управление университетом, ректор, позиция ректора, типология позиций.

*Благодарность.* Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований и КГАУ «Красноярский краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности» – проект № 18-410-242007 «Региональная “интеллектуальная экосистема” (R&D, образование, инновации) Красноярского края: научно-методологический анализ новых возможностей исследовательской, образовательной, инновационной деятельности в условиях цифрового мира; разработка системной модели “интеллектуальной экосистемы” региона; создание действующей цифровой платформы как основы данной экосистемы».

*Для цитирования:* Ефимов В. С., Лаптева А. В. Управление университетом: позиция ректора (концептуальные заметки) // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24, № 2. С. 15–25. DOI: 10.15826/umpa.2020.02.011.

## UNIVERSITY MANAGEMENT: RECTOR'S POSITION (CONCEPTUAL NOTES)

*V.S. Efimov, A.V. Lapteva*

*Siberian Federal University*

*79 Svobodnyi ave., Krasnoyarsk, 660041, Russian Federation*

*efimov.val@gmail.com*

*Abstract.* The key actor in any university management system is the rector; his/her priorities and goals to a large extent determine the prospects of the university. This conceptual article deals with the following issues: what a position in activity is; what a rector's position is, why it should be the subject of the analysis; what rector's positions can be; how a rector's position can be formed.

The authors put forward the concept of «rector's position», based on philosophical ideas about the position as a form of human subjectivity. As a basis for a typological analysis of rectors' positions, a scheme «Position space» is proposed, wherein three poles are distinguished: «Norm», «Business», «Idea». The «ultimate» rectors' positions corresponding to these poles are analyzed including the features of the ontological framework, priorities and goals, «operation spaces» and management tools used. It is shown that the designated space contains a whole range of rectors' positions, as implemented through different management styles. The following rector's positions are characterized: «Functionary», «Leader», «Investor», «Manager», «Entrepreneur». The formation of the rector's position as an important part of his professional development is discussed.

The proposed typology of positions is based on the experience of the authors as participants in developing programs and flagship projects of universities, on the experience of professional communication with more than 30 rectors of Russian universities.

The article is original and new, as it puts forward the concepts of «a rector's position» and «rector's positions space». These concepts and the typology of the distinguished positions can be used as a tool for analyzing the rectors' activity positions, for comprehending the imperatives and limitations inherent in these positions. The position scheme and the «operation space» scheme can serve as guidelines for analysing and assessing the completeness (or partiality) of the university leader's position. These schemes can be also used in management consulting and as an element of educational programs for university rectors and management teams.

*Keywords:* university, university management, rector, rector's position, typology of positions.

*Acknowledgements.* The study was financially supported by the Russian Foundation for Basic Research and KSAU «Krasnoyarsk Regional Fund for the Support of Scientific and Technical Activities» – project No. 18-410-242007 «Regional “intellectual ecosystem” (R&D, education, innovation) for the Krasnoyarsk Krai: a scientific and methodological analysis of new opportunities for education, research and innovation in the digital world frame; development of a system model for the “intellectual ecosystem” of the region; development of a digital platform as the basis for this ecosystem».

*For citation:* Efimov V.S., Lapteva A.V. University Management: Rector's Position (Conceptual Notes). University Management: Practice and Analysis, 2020; 24 (2): 15–25. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2020.02.011.

### Введение

В условиях стремительного технологического развития, цифровой революции, социально-экономических и культурных сдвигов, формирования «когнитивного общества» университеты сталкиваются с вызовами, которые могут привести к их глубокой трансформации [1]. Альтернативные варианты будущего высших учебных заведений обсуждаются как «смерть университета» [2] или как рождение университета нового типа [3].

Университетам нужно завоевать себе место в будущем, а это означает, что они должны быть не только конкурентоспособными и адаптивными, но и умеющими идти на шаг впереди других субъектов развития. Станет ли университет таким – это решающим образом зависит от его

системы управления и деятельности ключевой фигуры – ректора.

Задача предлагаемой работы – разметить поле возможных позиций, которые может занимать ректор; предложить понятия и схемы как инструмент для анализа содержания этих позиций, определения присущих им возможностей и ограничений.

При всем своем разнообразии позиции ректоров тяготеют к нескольким полюсам. Так, например, даже не используя специальных концептов, мы на уровне здравого смысла видим различие между ректорами-администраторами и ректорами-лидерами.

Предлагаемая статья основана на результатах научных исследований ее авторов, их

участия в разработке программ и проектов развития университетов, профессионального общения и личных контактов с более чем 30 ректорами<sup>1</sup>. Применяемые в статье схемы представляют собой логически выстроенные инструменты анализа и рефлексии и призваны помочь ректору или управленческой команде осмыслить особенности своей позиции, понять, насколько она развита и проявлена, в каких направлениях следует ее развертывать.

### Почему нужно обсуждать позицию ректора?

Только имея сформированную позицию, человек может выступать субъектом деятельности. Позиция включает в себя ценности, позволяет определять и удерживать приоритеты, ставить цели, решать задачи, строить и реализовывать планы. Выработать позицию означает осмыслить ситуацию, свое место в ней, свои возможности и перспективы.

Позиция опирается на определенную картину мира (картину того, как все в нем устроено) и на определенную систему ценностей (что именно ценно и значимо). Поэтому позиция, если она есть, устойчива, не меняется под влиянием чужих взглядов и идей, текущей конъюнктуры и установок вышестоящих руководителей. Кроме того, сформированная позиция обуславливает восприимчивость человека к новым знаниям и точкам зрения других людей. Именно сильная, то есть фундированная, продуманная, проработанная позиция служит основой открытого мышления, восприимчивости и коммуникабельности. Напротив, «слабая» позиция проявляется в закрытости, в избегании рисков и проблем, в уклонении от коммуникации, так как в коммуникации носители иных позиций ставят неудобные вопросы, обнаруживают разрывы и проблемы в существующей ситуации.

В университете ректор – ключевая фигура, его деятельность и поведение во многом определяют пределы возможного и невозможного для остальных членов университетского сообщества. Ректор принимает важнейшие решения, распределяет ресурсы (по крайней мере, на рамочном уровне). Если для руководителей подразделений и служб вуза в какой-то мере допустимо не иметь собственной позиции, то неопределенность позиции ректора погружает университет в «сон

<sup>1</sup> В качестве материалов для анализа использовались беседы-интервью с ректорами, их научные публикации и выступления на конференциях и семинарах.

разума», в дрейф по течению. При этом на других должностях могут находиться носители сформированных позиций, субъекты со своими намерениями, планами и активностью; некоторые из них способны выстроить осмысленную деятельность на своей площадке (на факультете, кафедре, в лаборатории, институте и т. д.). И все же отсутствие «субъекта с позицией» на верхнем уровне управления проявляется как «пустота» или «запутанность» коллективного сознания университета. Возникает неопределенность относительно долгосрочных перспектив его развития. В этих условиях локальные лидеры воспринимают инвестиции своего времени, сил и ресурсов в определенные инициативы как дело рискованное, перестают проявлять активность или переходят на другие площадки – в другой вуз, в бизнес и т. д.

Поскольку ректор – ключевой управленец в университете и одновременно публичная фигура, представляющая возглавляемый им вуз во внешнем мире, его (ректора) позиция должна быть ярко представлена и внутри, и вне университета. Если содержательно сильная и хорошо проявленная позиция у ректора отсутствует, внешние партнеры и стейкхолдеры, активные группы и персоны в самом университете не понимают, к кому они обращаются и что можно ожидать в ответ.

Ректор с несформированной позицией не сможет быстро и точно реагировать на инициативы внутри вуза, эффективно действовать на внешнем поле; он «подвешивает» решение сложных вопросов, уклоняется от суждений и оценок и в итоге становится фактором инерции, торможения в университете самых разных процессов.

### Что есть позиция в контексте управленческой деятельности?

Термину «позиция» при осмыслении управленческой деятельности приписывают разные смыслы. Позицией могут называть занимаемую должность или комплекс функций, речь может идти о профессиональной позиции – профессиональном взгляде на вещи и др.

Иное понимание термина «позиция» сложилось в философии [4], методологии [5] и психологии развития [6]. Оно отражает особый «режим существования» человека – его бытия в качестве субъекта, то есть порождающего источника действительности в масштабах как отдельного «акта» или поступка [7], так и целостного жизненного замысла и культуротворчества (что требует ценностного самоопределения) [8]. Так понимаемое бытие

в качестве субъекта невозможно без особого культурного «оснащения» [9, с. 147] и «заботы о существовании самого себя» [Там же, с. 21]. Развернутый обзор философских концепций и практик субъектности представлен С. А. Смирновым [10].

В контексте философско-антропологических представлений о человеке как субъекте [4, 6] занимать позицию – значит поместить себя в особую «точку», из которой окружающий мир видится определенным образом, и это позволяет понять, что и как в нем следует сделать.

В данной статье мы используем в основном представления и схемы системомыследеятельностного подхода [5], поскольку они в высокой степени «инструментальны» и тем самым удобны и эффективны в управленческой действительности. С точки зрения этого подхода становление субъектности (коллективной или индивидуальной) означает выстраивание деятельностной позиции, ее оснащение различными знаковыми и мыслительными средствами.

Таким образом, для позиции характерны:

- 1) определенное видение ситуации и того, как она вписана в более широкие контексты, а значит – видение ее смысла и ее перспектив;
- 2) понимание собственного положения, возможности действовать;
- 3) видение других (кто они и что делают), отношение к другим (их действиям) – оппозиция, поддержка и др.

Позиция содержательна, она дает ответы на вопросы «где мы находимся», «куда идем», а также «почему» – почему ситуация именно такова, почему нам нужно делать то или иное, почему мы будем действовать в оппозиции к одним и в партнерстве с другими. Позиция определяет императивы деятельности: если позиция действительно есть, то не действовать невозможно.

В системомыследеятельностном подходе было предложено понятие позиции как особой конфигурации мышления и деятельности [5]. Содержание этого понятия визуализировано в схеме деятельностной позиции (рис. 1), которая может мыслиться как онтологическая и при этом быть операциональной. Позиция является особой формой организации активности, включающей следующие элементы:

- актора (субъекта деятельности);
- онтологическую рамку (представления о том, как устроена действительность, что и как определяет ее особенности, каково поле возможностей и ограничений);
- цели (идеализованный образ будущего);
- инструменты (схемы, способы действий);
- плацдарм (площадку, на которой разворачиваются деятельность, коммуникация, сотрудничество с другими акторами).

При отсутствии или деформации любого своего элемента позиция редуцируется или разрушается. Без актора невозможна сама деятельность. Если нет целей, не получится определять и удерживать направление изменений, ставить задачи и добиваться их решения. Недостаточность инструментов не позволяет осуществить задуманные действия и получить нужный результат. При отсутствии (или неоформленности) плацдарма активность редуцируется к декларациям и имитациям, а отсутствие онтологической рамки (рабочей онтологии) приводит к отказу от собственного целеполагания или к принятию ложных целей.

Элементы схемы позиции – это идеальные объекты (так, не следует думать, что актер – это непременно отдельный человек; это может быть коллективный субъект). Часто элементы позиции воплощаются в коллективной работе (так, онтологическая рамка, она же рабочая онтология,

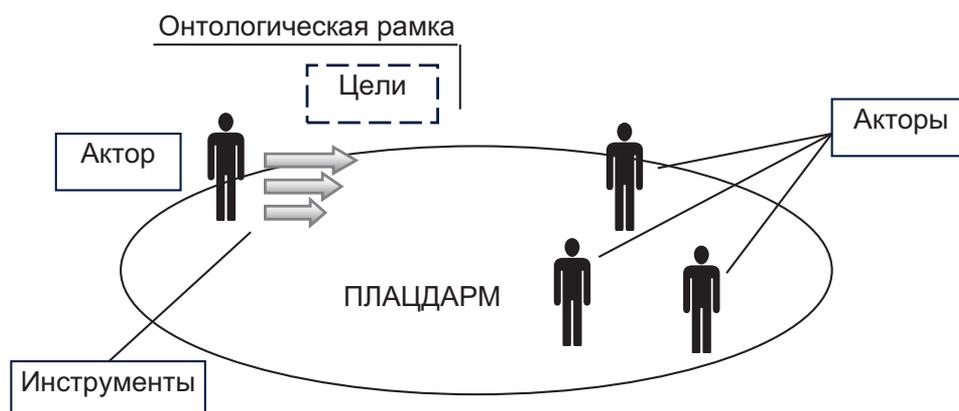


Рис. 1. Схема деятельностной позиции  
Fig. 1. The scheme of a position in activity

создается и удерживается определенным сообществом, и отдельные персоны ее «присваивают» и используют при выстраивании своей активности). Цели тоже могут быть индивидуальным продуктом, и вырабатываться группой единомышленников и в дальнейшем приниматься разными людьми.

Позицию следует противопоставить функции. Понятие функции тесно связано с понятием системы и ее элементов. Функция (лат. *functio* – исполнение, совершение; служебная обязанность) – это «простое» действие внутри большой системы, которое необходимо и имеет значение в ее рамках. Пример очень простой функции – шлагбаум (или охранник), который ограничивает допуск машин или людей в определенное место. Функции могут быть и более сложными, но в любом случае они не требуют наличия целей, онтологической рамки, плацдарма, а в некоторых случаях отсутствует необходимость и в самом акторе (если человека, например, заменяет автоматическое устройство, робот).

### Какими бывают позиции ректора? Возможные типы позиций

Анализ практики управления в университетах позволяет выделить три основных полюса, к которым тяготеют позиции ректоров. Эти полюсы (задающие пространство возможных позиций) можно обозначить как «Норма», «Дело», «Идея». В данной статье мы будем обсуждать пять позиций ректоров внутри этого пространства – «функционер», «лидер», «инвестор», «менеджер», «предприниматель». Очевидно, возможны и иные позиции.

#### Полюсы пространства позиций

**Полюс «Норма».** Ректор ориентирует университет в первую очередь на соблюдение норм и правил, которые заданы ему внешними акторами или стейкхолдерами, – это может быть федеральное министерство, региональная власть или крупная компания. Соответственно приоритетами становятся выполнение требований ФГОС, соответствие установкам министерства, ожиданиям региональной власти и запросам бизнес-партнеров; университет фактически обслуживает интересы внешних игроков<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Проведенный нами в 2017 году опрос экспертов, представителей университетов России, показал, что PR, продвижение университета и взаимодействие с Минобрнауки и федеральными агентствами занимают в структуре приоритетов руководителей данных вузов

Онтологической рамкой этого полюса в пространстве позиций служит представление о том, что университет – это часть большой «социально-производственной машины», в которой он выполняет необходимые функции. В таком случае ректор (университет) не может и не должен иметь своих целей, отличных от целей, вмененных ему внешними игроками. Плацдармом для ректора является поле административной деятельности внутри вуза, а ключевыми понятиями (и инструментами) служат: «требования учредителя», «функционал и должностные обязанности», «соответствие требованиям», «достижение показателей», «контроль исполнения» и т. п.

Позиция ректора, совпадающая с этим полюсом, редуцируется до функции. Возглавляемый им университет не станет претендовать на лидерство, в нем не появятся (не будут поддержаны) образовательные и технологические новации, он не будет создавать для себя привлекательную и реалистичную перспективу.

**Полюс «Дело».** Ректор ориентирует университет на достижение высокой эффективности – на повышение доходов, продвижение в рейтингах, снижение непродуктивных издержек и др.

Онтологической рамкой служит представление о том, что все в мире есть конкуренция и борьба за ресурсы. Университет при этом мыслится как эффективная машина для создания востребованных и качественных «продуктов», и приоритетная задача ректора – повышать ее эффективность.

Цели имеют ситуативный (конъюнктурный) характер – ректор (и университет) оперативно реагирует на возможности, создаваемые федеральными министерствами (на федеральные стратегии и программы), на запросы крупного бизнеса. Ректор выстраивает отношения с региональной властью и бизнесом для расширения возможностей вуза и получения дополнительных доходов. В практике управления активно используются характерные для бизнес-организаций инструменты, такие как выделение приоритетов, стимулирование и контроль деятельности.

Управление в университете обсуждается в терминах «приоритетные направления», «целевые показатели», KPI, «оценка эффективности» и др. Большое внимание ректора (и значительная доля ресурсов вуза) направлено на PR и GR, на присутствие и его лично, и университета в общем информационном поле региона и страны.

лидирующие позиции, тогда как проведению поисковых исследований, обновлению образовательных технологий и развитию человеческого капитала отводится, как правило, очень скромное место [11].

При этом ректор действует на двух плацдармах: на плацдарме «Университет» (работает с активностями внутри вуза) и на плацдарме «Регион, страна, мир» (выстраивает взаимодействия с федеральными и региональными органами власти, с другими университетами и академическими институтами, с российскими и зарубежными компаниями).

Для данного полюса характерен среднесрочный горизонт планирования развития университета (3–5 лет). Такой университет способен быть региональным лидером, в нем могут устанавливаться новые методы управления, образовательные практики, действовать лаборатории на новых направлениях научного или технологического поиска. При этом ректор и университет не ставят задачи национального или цивилизационного уровня – они живут в русле и в потоке настоящего.

**Полюс «Идея».** Ректор рассматривает университет как особый когнитивный институт, имеющий собственную историческую логику развития, и самостоятельный субъект – драйвер общественных изменений. Приоритетом университета является понимание глобальных и национальных вызовов и активный поиск ответов на эти вызовы.

Онтологической рамкой является представление о том, что мир – динамичная, развивающаяся система, вектор исторического движения которой направлен на снижение глобальных рисков и благополучие человечества. Университет мыслится как когнитивный институт, действующий на фронтире исследований и разработок; как поисковая площадка «будущего в настоящем», где разворачиваются новые перспективные образовательные, культурные и социальные практики.

Цели выстраиваются ректором и университетом самостоятельно на основе понимания должного и возможного, они имеют стратегический характер и соотносятся с глобальными и национальными вызовами. Ректор и университет определяют наиболее значимые вызовы и проблемы, в решение которых вуз может внести существенный вклад. Инструментами выступают международные и национальные коллаборации – университет в них входит или активно их создает.

Управление университетом обсуждается в терминах «видение будущего», «ключевые вызовы», «окно возможностей», «драйверы изменений», «зона ближайшего развития», «точки роста» и др. Ориентирами для университета как субъекта культуры служат понятия «историческая динамика», «культурно-антропологическая перспектива», «идея человека», «институциональные трансформации», «общественное благо» и др.

### Плацдармы деятельности ректора

Для практики управления характерны высокая степень открытости университета, его готовности к сотрудничеству и партнерству. Ректор при этом действует на трех плацдармах: «Университет», «Регион, страна, мир», «Культура» (рис. 2).

На плацдарме «Университет» реализуется политика вовлечения сотрудников и студентов в процессы развития, осуществляется поддержка инициатив, обеспечиваются прозрачность и обоснованность принимаемых управленческих решений. Политика вовлечения воплощается в жизнь посредством проведения стратегических

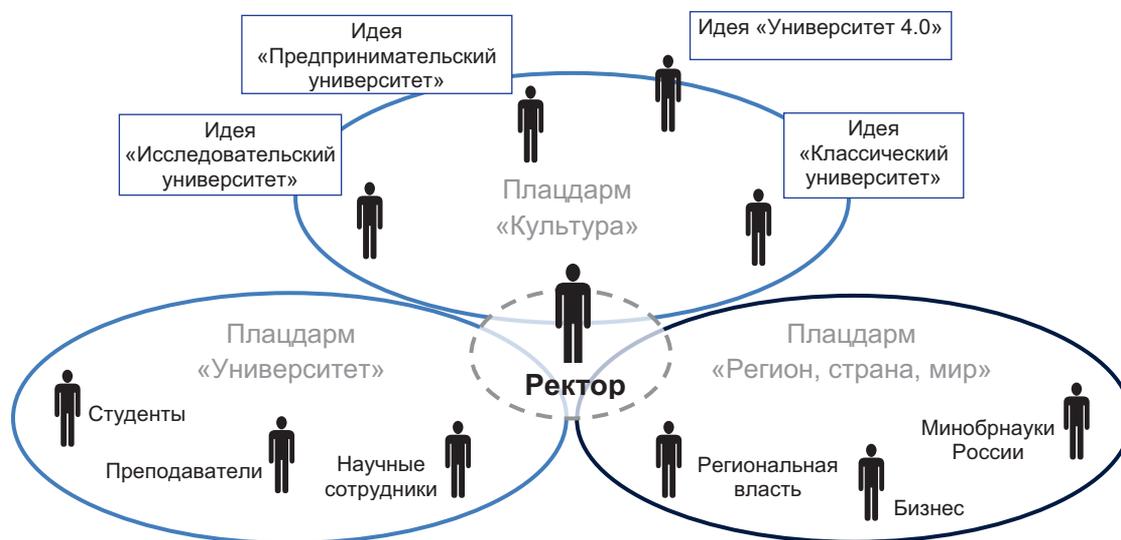


Рис. 2. Схема плацдармов деятельности ректора  
Fig. 2. The scheme of rector's «operation space»

сессий [12, 13], проектных и экспертных семинаров, на которых обсуждаются значимые проблемы, вырабатываются приоритеты, принимаются стратегические и проектные решения; посредством специальных выступлений ректора перед коллективом. Также на этом плацдарме создаются условия для эффективного администрирования рабочих и хозяйственных процессов.

На плацдарме «Регион, страна, мир» реализуется *политика инициативного сотрудничества* – университет выступает с инициативами, значимыми для его стратегических партнеров (федеральных и региональных органов власти, международных организаций, университетов и академических институтов, российских и зарубежных компаний). Сотрудничество иницируется через форсайтные и прогнозные исследования перспектив развития технологий, базовых секторов экономики, социально-экономического развития регионов и страны в целом [14]. Также реализуется *политика причастности* выпускников, работавших в университете сотрудников, а также партнеров университета к решению задач общественного, технологического и экономического развития, инициатором которого является университет. Ведется специальная работа по формированию и поддержке активности сообществ выпускников (Alumni Association).

На плацдарме «Культура» ректор действует как носитель идеи современного университета, в которой отражены значимость и позиция вуза в процессах общественного развития. Это позволяет ректору, с одной стороны, вступать в коммуникации с держателями других идей университета<sup>3</sup>, с другой – обосновывать собственное видение миссии и будущего университетов, с третьей – выстраивать стратегические приоритеты своего университета. Позиционирование конкретного университета при этом обретает культурный смысл: он становится «пробным телом» реализации определенной идеи университета – практическим «доказательством» ее своевременности, адекватности и перспективности. Таким образом, данный университет становится культурным феноменом.

Деятельность на всех трех плацдармах предполагает сложность позиции ректора: необходимо

определить три «пакета» целей, освоить способы и инструменты действия на каждом плацдарме.

Для полюса «Культура» в пространстве ректорских позиций характерны долгосрочный горизонт (10–20 лет) и стратегический характер планирования. Это обеспечивается проведением концептуальных и философско-методологических исследований и разработок, цель которых – создать инструментарий мысли, способной заглянуть в будущее, за горизонт видимого. Среднесрочные планы реализуются посредством различных политик развития и флагманских проектов. Такой университет станет претендовать на лидерство на страновом и международном уровне, в нем начнут разрабатываться и развиваться новые подходы и практики в образовании, направления и формы организации R&D, генерации технологических и социокультурных инициатив. Ректор (университет) будет ориентирован на постановку задач национального или цивилизационного уровня – активность университета будет определяться проблемами и задачами будущего.

### Примеры позиций ректоров

В обозначенном пространстве между полюсами «Норма», «Дело», «Идея» могут существовать очень разные позиции ректоров, реализуемые в разных стилях управления. К полюсу «Норма» тяготеет позиция ректора-функционера, вблизи полюса «Дело» мы находим позиции ректоров, которые самоопределяются как предприниматели или менеджеры, к полюсу «Идея» ближе всего позиции ректоров-лидеров или ректоров-инвесторов.

**Ректор-функционер** – исполнитель и проводник политики вышестоящих инстанций (министерства, губернатора и т. п.), принимающий установки, заданные такими инстанциями; горизонты его деятельности очерчиваются проектами, программами и другими документами руководящих органов. Он видит свою задачу в том, чтобы включить университет в те или иные проекты или программы; если вуз создает собственную программу развития, то она мыслится как «проекция» установок, целей и ориентиров, предложенных вышестоящими инстанциями. Для ректора-функционера важны в первую очередь достижение целевых показателей программ, соответствие деятельности вуза заданным индикаторам, реализация норм, предписанных руководящей инстанцией, успешное прохождение положенных процедур (например, аккредитации). Результатом его деятельности должна быть

<sup>3</sup>Примеры существенно различающихся идей университета – взгляды К. Ясперса [15] и Й. Виссемса [16]. Для К. Ясперса университет – место, где разворачивается в наивысшей мере сознание эпохи (дух и разум), обеспечивается коммуникация (диспуты, дискуссии), образование реализуется в первую очередь как воспитание личности. Й. Виссема мыслит современный университет как колыбель предпринимательской активности и как организацию, основной деятельностью которой является извлечение экономических выгод из новых знаний, образование же должно воспитывать «техностартеров».

«абсолютно нормальная организация», соответствующая всем требованиям и критериям вышестоящего руководства.

**Ректор-лидер**, субъект замысла, прожекта или проекта, собирает команду для проработки и реализации этого замысла, удерживает общий образ будущего (перспективу), вдохновляет коллектив и организует движение в будущее. Цели и ориентиры вырабатываются самой командой и согласуются с интересами внешних стейкхолдеров. Для ректора-лидера важны в первую очередь реализация замысла и профессиональный рост команды. Ректор-лидер должен быть визионером, харизматичной личностью, уметь работать с «общественными настроениями», делегировать задачи, ресурсы и ответственность.

**Ректор-инвестор** располагает определенными ресурсами (финансами, кадрами, инфраструктурой, политической поддержкой), видением перспективы и принимает решение, во что (в какие активности, проекты, направления деятельности университета) следует инвестировать ресурсы. Он ориентирован на получение в будущем отдачи в разнообразных формах, таких как доход, конкурентоспособность и прочные позиции университета в образовании и науке, интеллектуальная собственность, человеческий и политический капитал. Инвестор не занимается организацией деятельности, эта функция передается руководителям других уровней. Его задачи – спровоцировать поток проектных предложений, наладить их оценку и отбор, предоставлять ресурсы выбранным проектам, вести мониторинг их реализации, создавать условия для капитализации успешных проектов.

**Ректор-менеджер** обеспечивает рост эффективности университета. Его цели – отладка внутренних процессов, оптимизация издержек, распределение ресурсов таким образом, чтобы отдача получалась наибольшей. В отличие от ректора-функционала ректор-менеджер имеет собственные критерии оптимальности, эффективности и даже красоты организационных решений.

**Ректор-предприниматель** нацелен на создание новых конфигураций активности и новых продуктов. Его внимание сфокусировано на внешнем поле: он улавливает, какие ценности (продукты) начинают пользоваться спросом на рынке, или создает образ еще не существующего, перспективного продукта – образовательной программы, интеллектуальной услуги, модели управления и др. Конфигурации деятельности он строит для создания таких ценностей, используя ресурс и собственного вуза, и других субъектов (других

университетов, наукоемкого бизнеса, «цифрового» бизнеса и т. п.). Для ректора-предпринимателя важно выстраивание партнерств, коллабораций, в пределе – «экосистем» [17], в которых университет занимает центральное место.

Позиции руководителя как «функционала», «лидера», «инвестора» и т. д. для университетов не специфичны – аналогичным образом самоопределяются руководители других государственных организаций или бизнес-компаний. Соответственно, происходит трансфер управленческих подходов и отдельных инструментов между бизнесом, государственным и муниципальным управлением и высшей школой. Это может приводить, с одной стороны, к распространению «менеджеризма», в том числе с его негативными проявлениями [18]. С другой стороны, в рамках такой управленческой парадигмы, как «обучающаяся организация» инновационно активные компании принимают цели и установки, которые сближают их с передовыми университетами. Этими установками являются открытость, готовность к изменениям и инновациям, способность сдвигать рамки мышления и личностное совершенствование как ключевые ресурсы развития. Такие компании входят в консорциумы с университетами, создают совместные образовательные и исследовательские центры [19]. В русле данной тенденции формируются инновационные кластеры и экосистемы как «безбарьерные среды», в которых университеты и инновационный бизнес являются носителями общих ценностей и установок, обмениваются идеями и людьми.

Ректор университета может занимать какую-то одну из пяти перечисленных выше позиций или иметь более сложный «репертуар» – быть, например, и лидером, и предпринимателем. Не исключены ситуации, когда ректор не имеет оформленной позиции – она либо только формируется, либо содержит противоречия. Это означает, что ему необходима особая работа по выстраиванию внутренне согласованной и фундированной позиции. Также возможны ситуации, когда ректор по должности не является ректором по позиции и фактически занимает позицию, например, ученого или педагога. Отсутствие собственно «ректорской» позиции существенно деформирует деятельность управленца. Так, если ректор стоит на позиции ученого, то он будет использовать свои полномочия, чтобы усилить определенные научные направления. Если его позиция – профессионал образования, его деятельность будет сфокусирована на продвижении перспективных образовательных программ; при этом широкий

круг управленческих, политических задач, задач развития человеческого капитала университета останутся на периферии внимания. Развитие университета как продвижение на всех участках широкого фронта управленческих задач станет возможным только в том случае, если другие управленцы (проректоры, руководители департаментов и др.) компенсируют недостающие компоненты позиции ректора, то есть примут их на себя.

### Как формируется позиция ректора?

Для большей части ректоров характерна одна из двух траекторий профессионального становления. Ректорство может возникнуть на вершинных этапах академической либо административной карьеры в университете. Для ректоров-«академиков» характерна позиция ученого, в удачных случаях – также лидера или инвестора. Траектория административной карьеры в основном ведет профессионала на позицию функционера или менеджера. В результате в ректорском корпусе возникает определенный дефицит лидеров, инвесторов, предпринимателей (по занимаемой позиции).

Таким образом, необходимо переключение: руководитель, поднимающийся по академической или административной «лестнице», должен сформировать более сложную позицию, позицию собственно ректора, сочетая, например, установки и компетенции лидера, инвестора и предпринимателя. Соответственно необходима особая среда, позволяющая обнаружить недостаточность имеющихся онтологических рамок, целей и инструментов и достроить позицию ректора.

Для решения задач формирования сложной и адекватной современным вызовам позиции ректора необходимо создавать коммуникативные площадки, на которых обсуждаются рамочные представления, цели, ориентиры деятельности ректоров, используемые ими управленческие подходы и инструменты. Необходима их «проработка» – проблематизация, критика, обоснование, оформление, оснащение. Такие проблемные коммуникативные площадки могут создаваться университетским сообществом – группами прорыва, обеспечивающими «сдвиг» видения будущего и постановку задач развития. Важно участие в данных коммуникациях органов власти, заинтересованных в ускорении процессов развития. В настоящее время в России и других странах реализуется ряд программ повышения глобальной конкурентоспособности университетов [20], в рамках которых проводятся обсуждения позиций университетов,

глобальных трендов и новых возможностей развития. В России в рамках Проекта 5-100 проводятся специальные семинары и образовательные программы для ректоров и команд университетов, направленные на формирование у них стратегического видения будущего университетов и разработку траекторий их развития. Университетские лидеры практикуют проведение стратегических сессий, проектных семинаров, на которых обсуждаются перспективы и ориентиры развития вуза, оформляются флагманские проекты.

### Заключение

Для российской действительности и культуры (и для управленцев в частности) характерны установки на иерархичность и консерватизм (оборотной стороной чего являются периодически возникающие «авангардные» движения разного рода и порывы реализовать утопии). Руководители органов власти, бизнеса и университетов зачастую тяготеют к иерархическому типу организации деятельности, ограничивают горизонтальные связи, не поддерживают инициативы в своих коллективах. Такая культурная и социальная среда не способствует формированию субъектности, собственных позиций отдельных людей или коллективов.

Многие руководители и бюджетных учреждений, и частного бизнеса ориентированы на те или иные формы «встраивания в вертикали», создаваемые государством или крупными корпорациями, что означает отказ от самоопределения или значительное ограничение пространства возможностей, в котором оно происходит. Это относится и к университетам, которые в большинстве своем стремятся «вписаться» в различные федеральные инициативы и программы. Лишь единичные университеты выстраивают именно собственное позиционирование как результат самостоятельного осмысления вызовов и возможностей, как результат «процессии» [8] – усмотрения и полагания «иного» будущего (то есть будущего, не являющегося продолжением имеющихся тенденций).

Таким образом, университеты утрачивают возможность быть для общества институтами развития – инициаторами инноваций в технологиях, экономике, культуре, в образах жизни человека. Это создает риски торможения инновационных процессов, технологического отставания и проигрыша страны в глобальной конкуренции.

Активность университета как «двигателя» общества невозможна без соответствующей позиции ректора, который должен действовать не только на плацдарме «Университет» (и не только

в качестве «функционера»), но и на плацдармах «Регион, страна, мир» и «Культура».

В качестве инструмента работы с позицией ректора – ее анализа, рефлексии, проектирования и «оснащения» – нами предлагается схема пространства позиций с тремя полюсами («Норма», «Дело», «Идея») и даются основные характеристики этих полюсов. Понимание пространства позиций позволит ректору увидеть новые возможности своей деятельности путем освоения позиций «менеджера», «предпринимателя», «лидера», «инвестора» (близких к полюсам «Дело» и «Идея»), осмысления и опробования иных, еще не обозначенных позиций.

#### Список литературы

1. Ефимов В. С., Лаптева А. В. Когнитивный университет: контуры будущего // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 6 (94). С. 18–29.
2. Барнетт Р. Осмысление университета // Теоретические вопросы образования : хрестоматия / под редакцией М. А. Гусаковского, А. А. Полонникова, А. М. Корбута ; Белорусский государственный университет. Минск, 2013. С. 5–30.
3. Ефимов В. С., Лаптева А. В. Университет 4.0: философско-методологический анализ // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 1. С. 16–29. DOI: 10.15826/umpa.2017.01.002.
4. Мамардашвили М. Картезианские размышления. Москва : Прогресс ; Культура, 1993. 352 с.
5. Щедровицкий Г. П. Избранные труды. Москва : Школа культурной политики, 1995. 800 с.
6. Эльконин Б. Д. Введение в психологию развития (в традиции культурно-исторической теории Л. С. Выготского). Москва : Тривола, 1994. 168 с.
7. Бахтин М. М. К философии поступка // Философия и социология науки и техники. Москва : Наука, 1986. С. 80–160.
8. Генисаретский О. И. Культурно-антропологическая перспектива // Иное. Хрестоматия нового российского самосознания. URL: <http://old.russ.ru/antolog/inoe/genis.htm> (дата обращения: 31.01.2020).
9. Фуко М. Герменевтика субъекта: Курс лекций, прочитанных в Коллеж де Франс в 1981–1982 учебном году. Санкт-Петербург : Наука, 2007. 677 с.
10. Смирнов С. А. Чертов мост. Введение в антропологию перехода / Новосибирский государственный университет экономики и управления. Новосибирск, 2010. 491 с.
11. Ефимов В. С., Лаптева А. В. Цифровизация в системе приоритетов развития российских университетов: экспертный взгляд // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22, № 4 (116). С. 52–67. DOI: 10.15826/umpa.2018.04.040.
12. Мрдуляш П. Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23, № 1/2. С. 155–164. DOI: 10.15826/umpa.2019.01–2.013.
13. Мрдуляш П. Б. Организация и ведение стратегических сессий // Университетское управление: практика

и анализ. 2019. Т. 23, № 4. С. 132–141. DOI: 10.15826/umpa.2019.04.034.

14. Кузьминов Я. И. Высшая школа экономики: миссия и механизмы ее реализации // Университетские инновации: опыт Высшей школы экономики / под редакцией Я. И. Кузьминова. Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2006. С. 7–12.

15. Ясперс К. Идея университета / Белорусский государственный университет. Минск, 2006. 159 с.

16. Wissema J. G. Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2009. 272 p.

17. Дорошенко С. В., Шеломенцев А. Г. Предпринимательская экосистема в современных социоэкономических исследованиях // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 212–221.

18. Корытцев М. А. Реформы высшего образования в контексте политики нового менеджизма // Вопросы регулирования экономики. 2019. Т. 10, № 4. С. 162–170. DOI: 10.17835/2078–5429.2019.10.4.162–170.

19. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. Москва : Олимп-Бизнес, 1999. 408 с.

20. Салми Д., Фруммин И. Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России // Вопросы образования. 2013. № 1. С. 25–68.

#### References

1. Efimov V. S., Lapteva A. V. Kognitivnyi universitet: kontury budushchego [Cognitive University: the Contours of the Future]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, no. 6 (94), pp. 18–29. (In Russ.).
2. Barnett R. Osmyslenie universiteta [Realizing the University]. In: M. A. Gusakovskii, A. A. Polonnikov, A. M. Korbut (eds.). *Teoreticheskie voprosy obrazovaniya* [Theoretical Issues of Education], Minsk, 2013, pp. 5–30. (In Russ.).
3. Efimov V. S., Lapteva A. V. Universitet 4.0: filosofsko-metodologicheskii analiz [University 4.0: Philosophical and Methodological Analysis]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2017, no. 1, pp. 16–29. DOI: 10.15826/umpa.2017.01.002. (In Russ.).
4. Mamardashvili M. Kartezianskie razmyshleniya [Cartesian Reflections], Moscow, Progress; Kul'tura, 1993, 352 p. (In Russ.).
5. Shchedrovitskii G. P. Izbrannye trudy [Selected Works], Moscow, Shkola Kulturnoi Politiki, 1995, 800 p. (In Russ.).
6. Elkonin B. D. Vvedenie v psikhologiyu razvitiia (v traditsii kul'turno-istoricheskoi teorii L. S. Vygotskogo) [Introduction to the Developmental Psychology (Traditions of Cultural and Historical Theory)], Moscow, Trivola, 1994, 168 p. (In Russ.).
7. Bakhtin M. M. K filosofii postupka [The Philosophy of the Act]. In: *Filosofiya i sotsiologiya nauki i tekhniki*, Moscow, 1986, pp. 80–160. (In Russ.).
8. Genisaretskii O. I. Kulturno-antropologicheskaya perspektiva [Cultural and Anthropological Perspective]. In: *Inoe. Khrestomatiia novogo rossiiskogo samosoznaniia*, available at: <http://old.russ.ru/antolog/inoe/genis.htm> (accessed 31.01.2020). (In Russ.).

9. Foucault M. Germenevtika sub'ekta: Kurs leksii, pročitannykh v Kollezhe de Frans v 1981–1982 uchebnom godu [Hermeneutics of the Subject: A Course of Lectures Delivered at the Collège de France in the Academic Year 1981–1982], Saint Petersburg, *Nauka*, 2007, 677 p. (In Russ.).
10. Smirnov S. A. Chertov most. Vvedenie v antropologiyu perekhoda [Devil's Bridge. Introduction to the Anthropology of Transition], Novosibirsk, Novosibirsk State University of Economics and Management, 2010, 491 p. (In Russ.).
11. Efimov V. S., Lapteva A. V. Tsifrovizatsiya v sisteme prioriteto razvitiya rossiiskikh universitetov: ekspertnyi vzglyad [Digitalization in the System of Priorities for the Development of Russian Universities: an Expert View]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2018, vol. 22, no. 4 (116), pp. 52–67. DOI: 10.15826/umpa.2018.04.040. (In Russ.).
12. Mrdulyash P. B. Proektirovanie razvitiya v formate strategicheskikh sessii [The Practice of Development Planning in the Format of Strategic Sessions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, no. 23 (1/2), pp. 155–164. DOI: 10.15826/umpa.2019.01–2.013. (In Russ.).
13. Mrdulyash P. B. Organizatsiya i vedenie strategicheskikh sessii [Strategic Sessions Organization and Conduction]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, no. 23 (4), pp. 132–141. DOI: 10.15826/umpa.2019.04.034. (In Russ.).
14. Kuzminov Ya. I. Vysshaya shkola ekonomiki: missiya i mekhanizmy ee realizatsii [Higher School of Economics: Mission and Mechanisms for its Implementation]. In: Ya. I. Kuzminov (ed.). *Universitetskie innovatsii: opyt Vysshei shkoly ekonomiki* [University Innovations: Experience of the Higher School of Economics], Moscow, 2006, pp. 7–12. (In Russ.).
15. Jaspers K. Ideya universiteta [The Idea of the University], Minsk, Belarusian State University, 2006, 159 p. (In Russ.).
16. Wissema J. G. Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2009. 272 p.
17. Doroshenko S. V., Shelomentsev A. G. Predprinimatel'skaya ekosistema v sovremennykh sotsioekonomicheskikh issledovaniyakh [The Entrepreneurial Ecosystem in the Contemporary Socio-Economic Studies]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, 2017, no. 4, pp. 212–221. (In Russ.).
18. Koryttsev M. A. Reformy vysshego obrazovaniya v kontekste politiki novogo menezherizma [Reforms of Higher Education in the Context of New Managerialism]. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki*, 2019, vol. 10, no. 4, pp. 162–170. DOI: 10.17835/2078–5429.2019.10.4.162–170. (In Russ.).
19. Senge P. Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika samobuchayushcheysya organizatsii [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Self-Learning Organization], Moscow, ZAO «Olimp-Bizness», 1999, 408 p. (In Russ.).
20. Salmi J., Frumin I. D. Kak gosudarstva dobivayutsya mezhdunarodnoi konkurentosposobnosti universitetov: uroki dlya Rossii [Excellence Initiatives to Establish World-Class Universities: Evaluation of Recent Experiences]. *Voprosy obrazovaniya*, 2013, no. 1, pp. 25–68. (In Russ.).

*Рукопись поступила в редакцию 21.02.2020*  
Submitted on 21.02.2020

*Принята к публикации 27.05.2020*  
Accepted on 27.05.2020

#### **Информация об авторах/ Information about the authors**

**Ефимов Валерий Сергеевич** – кандидат физико-математических наук, доцент, Центр стратегических исследований и разработок, Сибирский федеральный университет; efimov.val@gmail.com.

**Лаптева Алла Владимировна** – специалист Центра стратегических исследований и разработок, Сибирский федеральный университет; avlapteva@yandex.ru.

**Valerii S. Efimov** – PhD (Physics and Mathematics), Associate Professor, Center for Strategic Research and Development, Siberian Federal University; efimov.val@gmail.com.

**Alla V. Lapteva** – Specialist, Center for Strategic Research and Development, Siberian Federal University; avlapteva@yandex.ru.